Master of Public Governance

Susanne Hauzmann

Masterspeciale - Maj 2014
Anslag 113.610

“SUNDHEDSPLAN 2020”

POLYFONI        SAMSKABELSE        PROTREPTRIK

Vejleder: Ole Fogh Kirkeby
Indholdsfortegnelse:

1. Abstract ...................................................................................................................... 4

2.1 Indledning .................................................................................................................. 6
2.2 Empirisk baggrund ...................................................................................................... 7
2.3 Problemfelt .................................................................................................................. 9
2.4 Problemformulering ..................................................................................................... 9

3. Videnskabsteoretisk tilgang, design og metodevalg ..................................................... 9
3.1 Første ordens ledelse .................................................................................................. 13
3.2 Anden ordens ledelse ................................................................................................. 13
3.3 Transskribering og analysestrategi ............................................................................ 13
3.4 Valg af interviewpersoner og etiske overvejelser ...................................................... 14
3.4 Metodekritik ............................................................................................................... 15

4. Analyse af organisationen ............................................................................................ 15
4.1 Mintzbergs begrebsapparat ....................................................................................... 15
4.2 Galbraiths stjernemodel ............................................................................................. 17
4.3 Iagttagelse og refleksion ........................................................................................... 18

5. Fokusgruppeinterviews ................................................................................................ 18
5.1 Innovation og diversitet ............................................................................................. 19
5.2 Selvledelse ................................................................................................................ 24
5.3 Coaching som ledelsesværktøj .................................................................................. 26
5.4 Iagttagelse og refleksion ........................................................................................... 28

6. Ledelsesmæssig udvikling og det personlige lederskab .............................................. 28
6.1 Selvledelse ................................................................................................................ 30
6.2 Den selvledende borger ............................................................................................. 32
6.3 Iagttagelse og refleksion ........................................................................................... 33

7. Mangfoldighedsledelse af anden orden ...................................................................... 34
7.1 Polyfon ledelse .......................................................... 35
7.2 Samskabelse .............................................................. 37
7.3 Protreptrik ................................................................. 37
7.4 Analyse ................................................................. 39
7.5 Iagttagelse og refleksion ............................................. 48
8. Egen læring ............................................................. 49
8.1 Våbenskjold ............................................................. 50
8.2 Iagttagelse og refleksion ............................................. 50
9. Konklusion og perspektivering ........................................ 51
10. Litteraturliste .......................................................... 54
11. Bilag ................................................................ 56
1. Abstract
This paper intends to examine the Health Plan 2020 with a special focus on how my personal management abilities are perceived and applied in a diverse method.

Master Thesis:
What will it take for me in order to develop personally and the organisation, in a way that I will lead and manage diversely?

The Danish healthcare is facing a tremendous pressure. The challenge concerning to sort out expenditures, while simultaneously responding to the increasing demand for health services is an essential task in the years to come. Therefore, I have chosen to look at the Health Plan 2020 which the local council of Taarnby Municipality has chosen to do. With this plan, the municipality wishes to help, in order to ensure that the citizens live a long and healthy life by preventing lifestyle diseases, by fighting inequalities in the healthcare, and prioritize the actions that actually do work.

The ambition of the Health Plan 2020 is to incorporate the health initiatives across administrations, departments, with citizens, with unions and with the volunteers. Three coordinating teams have been designated, and their task is to coordinate the implementation efforts.

The purpose of this master thesis is to elucidate and analyze the impact of the implementation of the plan, in order to be prepared for the achievement of the general plan, knowing that I am bias of the organization.

In order to analyse the organization, I will be using the Mintzberg theory, which describes the six fundamental forms of organizations. In addition, Galbraith’s star model and the concept of isomorphism will be relevant.

There will be a part evaluation of the implementation. Additionally, there will also be conducted a semi-structured focus group interview with members of the three coordination groups. An employee implements these, and I have a participating observing role, while I subsequently analyse the interviews. The purpose of participating in the group interviews is to try identifying certain concepts that can be generalized to the next round of interviews. These key concepts will guide my future quest to identify themes and will be followed by individual interviews, for the
purpose of clarifying and expanding eventual new themes. My approach to the process will include a combination of induction and hypothetical deduction.

The concepts my analysed is based on are: innovation and diversity, citizen-centered innovation, self-management and coaching as a management tool.

I will hereafter continue to look at the management development and personal leadership. For the analysis, I use the interviews my fellow students and I previously have made with my staff, concerning my management style. My intention is to generate some assumptions about the leadership development and personal that needs to be visible, when leaders practice leadership.

The concepts I will use for the analysis are: self-management and the self-managing citizen.

The next step is to produce individual interviews. I am going to define my interviewees as three representatives in one of the coordination groups. The concepts I am going to use while analysing will be: co-creation, protreptic and polyphony.

Throughout the thesis, I will use observation and reflection in which I create to myself and while also observing my actions from a distance, asking myself questions, engaging with my personal thoughts and feelings and explore the problem area.

To be able to lead diversely I find that it requires that the manager has a management analytical approach that will generate a management competence through the use of including a critical and reflexive observation position. This would also contribute to a transformation of the perceived, first-order observation and rise from a management definition to an analytical management reflection.

On this second-order level, we do not solely manage the diversity but our management of it. We do not just do it or think about how we do it. We think about what it is like. We think about what we do – and thus if we could do it differently.

The results ultimately show that what is needed to be able to manage diversely, is to me, an organization that understands that management takes place at the interface between different and often conflicting logics.

A polyphonic leadership must familiarize itself and take into account the many divergent rationales and frameworks that surround the organization, while shaping it through a managerial disposition. A polyphonic leadership is truly about making a decision, concerning which rationale any given decision must be taken in. Management becomes a decision of the second order.
Tak til
Min vejleder Ole Fogh Kirkeby for inspirerende dialog igennem specialeskrivningen, hvor vi sammen har skabt øjeblikke af indsigt og konfronteret en anden dimension af vores selvbevisthed.

2.1 Indledning
Velfærdsamfundet er udfordret, og der kigges på de organisationer, der skal drive udviklingen mod et smartere og mere bæredygtigt velfærdssamfund. Der er krav, som medarbejderne stiller på den ene side og de forventninger til kompetencer, engagement og opfindsomhed, som organisationen forventer på den anden side.

I krisetider er der brug for visioner, lederskab og nye bæredygtige praksis. Lad ikke en krise gå til spilde, i virkeligheden kan en krise være en løftestang, fordi så meget innovation kan komme ud af den. Der er behov for nye løsninger, der demonstrerer høj kvalitet og ressourceeffektivitet, der lever op til borgerens forventninger. Og det er nødvendigt at udvikle mindsettet, sproget og strategierne.

Der er fokus på partnerskaber mellem den private, den offentlige og den fri villige sektor. Selvom der kan være forskellige forventninger til samarbejdet, kan der skabes innovative miljøer på tværs af sektorer, da sundhed overordnet har interesse for alle partnere.

Danmarks sundhedsvæsen er under kolossalt pres. Udfordringen med at få styr på udgifterne og samtidig imødegå den stigende efterspørgsel efter sundhedsydelser, er en af de vigtigste opgaver mange år frem.


Kommunalbestyrelsen i Tårnby Kommune har på baggrund af ovenstående besluttedt at lave en Sundhedsplan 2020 (bilag 1), og at Sundhedsstyrrelsens Forebyggelsespakker (www.sst.dk) er redskabet til at nå de ambitiøse mål for folkesundheden blandt borgerne i kommunen. Sundhedsområdet er et af de velfærdsområder, der er mest oplagt for samskabende innovation. Sundhedsplan 2020 er en fantastisk mulighed for at eksperimenterere med innovation, som mit håb er, vil føre til en ny og værdifuld innovativ praksis. Ikke bare bedre men også anderledes.
Som leder i en offentlig organisation stilles man over for forskelligartede og uforenelige krav og forventninger. Jeg er motiveret af en målsætning om at kvalificere mit lederskab med henblik på at skabe værdi for borgere og politikere samt lade værdiskabelsen ske i respekt for de love og normer, samt de økonomiske rammer, faglige standarder og målingssystemer som samfundet har skabt, og som staten har garanteret.


Formålet er at belyse og analysere, det der sker med implementering af planen, for dermed at være rustet til målopfyldelsen af den overordnede plan, velvidende at jeg er bias af organisationen.

### 2.2 Empirisk baggrund

Forskningscenter for forebyggelse og sundhed udarbejder hver tredje år en undersøgelse, hvor samme antal borgere i samtlige kommuner i Region Hovedstaden bliver spurgt om deres sundhed, vaner og trivsel. Det betyder, at vi har mulighed for at sammenligne sundhedstilstanden blandt borgerne i Tårnby med de øvrige kommuner i Region Hovedstaden.


Ambitionen med **Sundhedsplan 2020** er, at sundhedsindsatserne skal indtænkes på tværs af forvaltninger, afdelinger, med borgere, med foreninger og med de frivillige. Med planen ønsker kommunen at medvirke til, at borgerne får et langt og sundt liv, at forebygge livsstilssygdomme, at bekæmpe uligheden inden for sundhedsområdet og prioritere det, der virker.

Den 1. marts 2013 blev der nedsat en overordnet styregruppe til **Sundhedsplan 2020** bestående af forvaltningscheferne for henholdsvis Børne- og Kulturforvaltningen, Arbejdsmarkeds- og Sundhedsforvaltningen, sundhedscenterleder og stedfortræder for sundhedscenterleder (som er den stilling, jeg besidder).

Hen over sommeren 2013 blev medlemmer til tre koordinationsgrupper udpeget, og november 2013 havde Koordinationsgruppe Børn & Unge, Koordinationsgruppe Voksne og
Koordinationsgruppe Ældre deres første møde. Koordinationsgruppernes opgave er at koordinere implementeringsindsatserne, og i kommissionet står: "Koordinationsgrupperne skal samarbejde tvæsektorielt og tværinstitutionelt og med inddragelse af relevante referencegrupper arbejde hen mod de i Sundhedsplan 2020 opstillede mål for målgruppen" (Bilag 2).

Sundhedsstyrelsens forebyggelsespakker er redskabet til at nå målene for folkesundheden blandt borgerne i kommunen. Kommunalbestyrelsen har besluttet, at Sundhedsplan 2020 implementeres ud fra princip om sektoransvarlighed. Det betyder, at hver forvaltning er økonomisk ansvarlig for de indsatser, der skal implementeres hos dem.

Sundhedsstyrelsen har i 2012-2013 udgivet 11 forebyggelsespakker med faglige anbefalinger til en styrket kommunal sundhedsfremmende og forebyggende indsats. Forebyggelsespakkerne er et vidensbaseret værktøj til kommunerne med anbefalinger, der kan bidrage til at prioritere og kvalitetsudvikle det kommunale forebyggelsesarbejde.


Forebyggelsespakkerne omhandler alkohol, fysisk aktivitet, hygiejne, indeklima i skoler, mad & måltider, mental sundhed, overvægt, seksuel sundhed, solbeskyttelse, stoffer, tobak samt et fælles introduktionshæfte.

Anbefalingerne er opdelt i anbefalinger på grundniveau og på udviklingsniveau. Formålet med at inddele de anbefalede indsatser i grund- og udviklingsniveau er at anbefale:

- grundlæggende forebyggelsesindsatser, som på kort sigt kan styrke kvaliteten af forebyggelsesarbejdet
- indsatser, der kan videreudvikle forebyggelsesindsatsen i kommunerne på længere sigt

Vi har vedtaget at implementere alle indsatser på grundniveau, 3 pakker årligt begyndende i 2014.
Efter en gennemgang af den empiriske baggrund, vil jeg nu gå videre til at skitsere det felt, der får mig til at undre mig og lyst til at iagttage sagen nærmere.

2.3 Problemfelt
I koordinationsgrupperne forekommer der tit en livlig debat, og alle har mange gode idéer. Der ses udfordringer med at få medlemmerne til at høre og anerkende hinandens synspunkter.

I situationer hvor jeg iagttager debatten (som fluen på væggen), ser jeg at den foregår mellem jævnbyrdige partnere, der alle kæmper om definitionsmagten og om legitimiten – dette har ofte ført til undren, refleksion og lyst til at iagttage dilemmaet med kritiske øjne.

Betina W. Rennisons siger, at i arbejdet med mangfoldighed må vi bibeholde de mange stemmer og bruge dem til at virkeliggiøre forskellige intentioner og visioner. Det kræver en ledelsesform, der kan orkestrere de mange forskellige diskurser, og derfor ønsker jeg ligeledes at udforske mit personlige lederskab med kritiske øjne. Dels for at få mulighed for at udvikle og kvalificere dette og dels for at lede efter spor hos medarbejderne, der kunne tyde på øget værdioptimering.

For at få en større forståelse for andres optik har jeg valgt at have et protreptisk metaperspektiv og benytte koordinationsgruppen som genstandsfelt for min undren. Min problemstilling, som vil være styrende for mine fremtidige valg af teori, metode og analysetilgang, bliver følgende:

2.4 Problemformulering
"Hvad skal der til, for at jeg udvikler mig selv og organisationen, således at jeg leder forskelligt?"

For at svare på ovenstående problemstilling ønsker jeg at belyse og analysere den organisation, jeg er en del af. Formålet med analysen er overordnet at være rustet til målopfyldelsen af Sundhedsplan 2020. Til formålet vil jeg i det kommende kapitel redegøre for valg af design, metode og videnskabelig tilgang.

3 Videnskabsteoretisk tilgang, design og metodevalg
Jeg vil med kapitlet bringe et metodoteoretisk perspektiv i spil med henblik på at kvalificere realiseringen af Sundhedsplan 2020 yderligere. At undersøge problemfeltet håber jeg vil give en bevidsthed om muligheden for en udvidelse af handlingsrummet i forhold til den konkrete ledelsespraksis, organisationsudvikling og ovenstående problemformulering.
Min videnskabsteoretiske tilgang til undersøgelsen er overvejende hermeneutisk, idet denne tilgang retter sig mod at forstå og tolke genstandsfeltet. Mit udgangspunkt vil være at indramme, diskutere og tolke begreberne, som de kommer til udtryk. Det er således min intention, med henvisning til det meningsfortolkende i den hermeneutiske videnskabstradition, at finde spor til at fortolke, se og forstå ud fra den hermeneutiske cirkel for derefter på ny at sætte delene i relation til en sammenhængende helhed (Gilje og Grimen, 2002).

Denne cirkulære proces kan i princippet blive ved i det uendelige men stopper, når betydningen af de forskellige dele danner fornuftige mønstre og indgår i en sammenhængende enhed (Kvale, 2008).

Min tilgang til forskningsprocessen vil være overvejende analytisk induktiv, hvor jeg søger efter generelle forklaringer i forbindelse med de fænomener, der undersøges, og idet min arbejdsproces vil indeholde en kombination af induktion og deduktion. Eksempelvis vil en induktiv tilgang have fokus på, om et udsagn fra mine interviews, i forbindelse med det personlige lederskab, kan føre til mere generelle overvejelser, og om det gælder for alle ledere. I en deduktiv tilgang tager jeg eksempelvis afsæt i Betina Rennisons teori om polyfoni og ser på, hvorledes der reflekteres over dette.


Min ambition er at have en teoretisk diskussion sammenholdt med praktiske erfaringer om hvilke potentialer og dilemmaer, der er knyttet til implementeringen. For at komme nærmere besvarelser af problemformuleringen: "Hvad skal der til, for jeg udvikler mig selv og organisationen, således at jeg leder forskelligt?" har jeg valgt at starte mit masterspeciale med en analyse af organisationen. Formålet med analysen er at skabe overblik og få et mere nuanceret indblik, idet det ses som starten af en større forandringsproces. Jeg ønsker samtidig at forene teori og praksis, som omsættes til et konstruktivt udgangspunkt for egen læring og organisationsudvikling. 
Til at analyseres organisationen finder jeg at Mintzbergs teori, som beskriver 6 grundlæggende organisationsformer, Galbraiths stjernemodell og begrebet isomorfi vil være relevante.
I kommissoriet til *Sundhedsplan 2020* er det besluttet, at der løbende skal udarbejdes evalueringer, og at den første skal foreligge sommeren 2014. Vi har valgt at gennemføre et semi-struktureret fokusgruppeinterview (Halkier, 2010 s.121) af medlemmerne i de tre koordinationsgrupper.

Efter at have analyseret organisationen går jeg videre til at beskrive og analysere de tre fokusgruppeinterview, der finder sted i forbindelse med delevalueringen af implementeringen. Fokusgruppeinterviewene er valgt med det formål at producere empirisk data på gruppeniveau om et emne, som undersøgeren har bestemt (Kvale, 2008 s. 121). Den metode er god til at producere data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer, hvorimod den ikke egner sig til at producere data om individers livsverdener (Kvale, 2008 s. 123).


Fokusgruppeinterview er kendetegnet ved en ikke-styreende interviewstil, hvor det går ud på at få mange forskellige synspunkter frem. Formålet er ikke at nå til enighed om eller præsentere løsninger (Kvale, 2008 s.170).

Fokusgruppeinterviewene bliver foretaget af en medarbejder, imens jeg er deltagende, og kun siger formålet med min tilstedeværelse. Det betyder, at jeg både har en deltagende observationsrolle samtidig med, at jeg analyserer interviewene efterfølgende. Jeg har valgt at deltage i gruppeinterviewene, hvor mit formål er at forsøge at identificere nogle begreber, som kan generaliseres til en individuel interviewrunde. Disse nøglebegreber vil være retningsgivende i min fremtidige søgen efter at identificere spor og temaer, som følges op af individuelle interview med
henblik på yderligere uddybning og udfoldelse af evt. nye temaer, som fremkommer i det semi-strukturerede fokusgruppeinterviewet. Formålet med de individuelle interview er samtidig at generere nye data med henblik på at kvalificere og udfolde problemstillingen. Min tilgang til processen vil indeholde en kombination af induktion og hypotetisk deduktion.

De begreber jeg analyserer udfra er: innovation og diversitet, borgercenteret innovation, selvledelse og coaching som ledelsesværktøj.

Derefter vil jeg fortsætte med at se på den ledelsesmæssige udvikling og det personlige lederskab. Her sætter jeg mig selv i spil og vover mig selv omkring mit personlige lederskab. Til den analyse bruger jeg interviews, som jeg selv og mine medstuderende gennemførte med mine medarbejdere omkring mig og min ledelsesstil. Ved at sætte mig selv i spil, er min intention at generere nogle antagelser omkring den ledelsesmæssige udvikling og det personlige lederskab, der skal til, når lededev. ledelse.

Her vil de begreber, jeg bruger til analysen, være: selvledelse og den selvledende borger.

Efter at have deltaget i fokusgruppeinterviewwene og efter at have analyseret dem, vil jeg gennemføre individuelle interviews. Jeg vil afgrænse mine interviewpersoner til at være tre repræsentanter i Koordinationsgruppe Børn & Unge. Interviewpersonerne vil repræsentere forskellige positionsgrupper, som er fra de fremherskende positioner: rettens, politikkens, økonomiens, mediernes, omsorgens, sundhedens, psykologiens og spiritualitetens. Af begreber til at analysere vil jeg bruge: samskabelse, protreptrik og polyfoni, hvor jeg indleder med et lukket spørgsmål, der er ens for alle. Derefter går jeg videre med en protreptisk samtale.

Løbende igennem specialet vil jeg bruge iagttagelse og refleksion, hvor jeg skaber en afstand til mig selv og på afstand iagttagere mine handlinger; stiller spørgsmål til mig selv, går i dialog med mine egne tanker og følelser og udforsker problemfeltet. Jeg vil arbejde hen imod en metakompetence, hvor jeg træner mig selv i egendialog, som foregår på et mentalt niveau, samtidig med at analysen udføres. Det vil sige, at jeg iagttagere og handler på samme tid.

Problemfeltet indeholder min forforståelse om, at der foregår en debatkamp mellem jævnbystige parter, og at forskellen i stemmerne er iagttagelsens blinde plet. Min tilgang vil tage afsæt i den sociologiske systemteori, som sociolog Niklas Luhmann videreudviklede, idet jeg vil spørge til forskellen i stemmerne, da de er iagttagelsens blinde plet.
Problemfeltet koncentrerer sig om stemmerne, som har forskellige intentioner og visioner og sætter en retning, som betinger et metodevalg, der frembringer kvalitative data i form af kvalitative interviews, idet jeg ønsker at få indblik i den enkelte informants "livsverden". Det semistrukurerede livsverdensinterview er til dels inspireret af fænomenologien, som typisk er interesseret i at illustrere, hvordan mennesker oplever fænomener i deres livsverden. Mens hermeneutiske forskere behandler fortolkningen af mening (Kvale, 2008 s. 30).

Kvale og Brinkmann definerer det således: "Det semistrukturerede livsverdensinterview søger at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at forтолke betydningen af de beskrevne fænomener; det har en række temaer, der skal dækkes, såvel som nogle forslag til spørgsmål" (Kvale og Brinkmann, 2008 s.144).

I min analyse har jeg valgt en kvalitativ tilgang, hvis styrker særligt er at: "anskue sociale fænomener, empatisk, kontekstuelt og processuelt med undersøgelsespersonens egne øjne". I gennem specialet vil jeg benytte mig af kvalitative metoder, hvor jeg vil kombinere forskellige interviewformer.

Efter fokusgruppeinterviewene og de individuelle interviews, vil jeg have et kapitel omkring min egen læring. Også her vil jeg benytte iagttagelse og refleksion, og igennem hele specialet vil der ses tegn både på 1. orden og 2. ordens analyse, som jeg forklarer i det efterfølgende.

3.1 Første ordens ledelse


3.2 Anden ordens ledelse

En iagttagelse af det, der ligger bag logikken i både den indre organisation og i den ydre verden hos borgere og samarbejdspartnere samt i relationer mellem de to verdener. Lederen kan også herfra iagtage første ordens ledelse. Der kræves en refleksiv kompetence samt evnen il at analysere det iagttagede og det tænkte i forhold til forskellige logikker. Anden ordens ledelse er en forudsætning for at kunne analysere og forstå de komplekse og skiftende kontekster, hvori ledelse praktiseres. (Helth, 2009 s. 227).

3.3 Transskribering og analysestrategi
Alle interviews blev optaget på bånd. Jeg foretog ikke en egentlig transskribering af dem, men udarbejdede et grundigt referat af samtlige interview.

**Analysestrategien har fulgt følgende spor:**

1. I startfasen af interviewbearbejdelsen lyttede jeg interviewene igennem, og derefter skrev jeg et referat, som blev udgangspunkt for det empiriske materiale, jeg benyttede i opgaven.
2. Dernæst foretog jeg en meningskategorisering af interviewene, der var systematiserede med udgangspunkt i temaer.
3. Herefter gik jeg i gang med at se på mine data i forhold til min analyse ved at finde citater, som relaterede sig til temaer. Disse citater blev derefter fortolket og diskuteret i forhold til den anvendte teori. Jeg har inddraget forskellige teoretikere og forskellige begrebsdefinitioner for herigennem at have flere forskellige teoretikere og forskellige begrebsdefinitioner for herigennem at have flere redskaber i analysen af interviewene.

**3.4 Valg af interviewpersoner og etiske overvejelser**

Jeg forsøger at forholde mig kritisk til alle faser i masterspecialet og dets resultater. Jeg er meget opmærksom på min rolle som medlem af styregruppen og en del af organisationen.

Da kvalitative undersøgelsesmetoder retter sig mod at afdække årsager og sammenhænge og forståelsessider i relationen mellem mennesker, har jeg valgt at gennemføre et antal kvalitative interviews med medlemmer af koordinationsgrupperne. Valget af informanter er begrundet i deres rolle som medlemmer af koordinationsgrupperne og deres repræsentation af forskellige positionsroller.


Jeg har anonymiseret navnene på interviewpersonerne men fået tilladelse til at skrive, hvilke område de repræsenterer, deres stillingsbetegnelse og deres initialer.

Jeg er bevidst om, at de valg jeg træffer har betydning for de resultater, jeg kommer ud med, og at undersøgelsen kun viser et udsnit af virkeligheden. Jeg forsøger at have en rød tråd gennem
specialet, og at det er gennemsigtigt, hvad der gøres, forudsætningerne og grundlaget for resultaterne.

3.5 Metodekritik
For at komme nærmere på problemstillingen "Hvad skal der til, for at jeg udvikler mig selv og organisationen, således at jeg leder forskelligt?", kunne jeg have valgt at interviewe ledere og topledere for udelukkende at få deres erfaringer og refleksioner. I stedet valgte jeg at interviewe både ledere og medarbejdere for at se på enkelte dele og helheden med det formål at belyse problemstillingen bredere.

Efter denne redegørelse for valg af design, metode og videnskabelige tilgang, vil jeg nu starte med organisationsanalysen, hvis formål er at gøre mig skarpere på og forstå helheden, dens enkelte dele og omvendt, imens implementering af Sundhedsplan 2020 foregår. Kommende kapitel er derfor en analyse af den organisation, som jeg er en del af.

4 Analyse af organisationen
For at skabe overblik og få et mere nuanceret indblik, idet det ses som starten af en større forandringsproces, er det min ambition at lave en organisationsanalyse, og til det har jeg valgt at benytte:

- Mintzbergs teori som beskriver 6 grundlæggende organisationsformer
- Galbraiths stjernemodel
- Begrebet isomorfi

Analysen starter med at tage udgangspunkt i organisationen som helhed, hvor processerne mellem de enkelte afdelinger er genstand for opmærksomheden (Sørensen, 2000 s.10). Dvs. at jeg befinder mig på det strukturelle analyseniveau.

4.1 Mintzbergs begrebsapparat (Sørensen, 2000 s.13)
1. Den simple struktur
2. Maskinbureukrateria
3. Fagbureukratiet
4. Den divisionaliserede form
5. Adhocratiet
6. Idé-organisationen
Der findes elementer af flere af organisationsformerne, men den form der bedst kan forklare de forhold, der har fået Tårnby Kommune til at strukturere sig, som den har gjort, er maskinbureaucratiet, hvor dens fremherskende koordineringsmekanisme er, standardisering af arbejdsprocesser. Organisationsformen kan endvidere bruges til at diagnosticere udfordringen i organisationen, når planen skal implementeres.

Idealet for at implementere Sundhedsplan 2020, vil for mig at se være, at arbejde hen imod Mintzbergs beskrivelse af organisationsformen: adhocrati, (velvivende at der med fordel og som en naturlighed, vil indgå andre former), hvor den primære koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning og de væsentligste designparametre er forbindelsesmekanismer.


Hos Mintzberg er strukturen udgangspunktet for forståelse af organisationen, (strukturen er ikke det eneste element men det fremherskende). I dette lys kan Sundhedsplan 2020 have et problem med at implementeringsstrategien ikke passer ind i organisationsstrukturen, det er derfor vigtigt at skabe sammenhæng mellem struktur, kultur, funktion og koordinering.

Koordineringsmekanismerne kan ses som udtryk for isomorfe processer, og de afspiller institutionaliseret adfærd. Sundhedsplan 2020 er baggrunden for at der er en isomorfeproces i gang, og for at iagttagte og forstå det, har jeg valgt at analyserer udfra nedenstående 3 typer.

Isomorfi
Kan være med til at forklare tiltag der ikke kan forklares med økonomisk effektivitet og kan også ses som en måde at kopiere tavs viden på. Der findes 3 typer af isomorfi:

- Tvangsmæssig, hvor organisationer tvinges til en bestemt type adfærd.
- Normativ, handler om at der opstår enighed om at en given praksis er god og herfra udvikles der sig standarder, procedurer og måder at organisere sig på.
- Mimetisk, handler om at ligne en succes, hvor den ydre form antages, fordi den giver legitimitet.

Sundhedsplan 2020 kan for nogle opfattes som tvangsmæssig isomorfi, da måløpfyldelse og mindstekrav er defineret. Der kan dog ske en professionalisering, hvor der opstår konsensus om at
implementering af Sundhedsplan 2020 er en god investering i borgerens sundhed, som på sigt kan medføre en økonomisk besparelse. Den nye organisatoriske struktur der er ved at blive skabt, for at nå de ambitiose mål, ser jeg antages fordi den giver legitimitet for at kunne handle.

Da jeg ønsker at få en forståelse af hvordan strukturen påvirker individene i organisationen, bevæger jeg mig nu også over på det socialpsykologiske analyseniveau, hvor organisationen opfattes som kontekst og omgivelserne for den individuelle adfærd i organisationen (Sørensen, 2000 s. 10).

Jeg ønsker at inddrage flere perspektiver for at få en bredere og dybere forståelse af organisationen og til at analysere problemstillingen. Dertil har jeg valgt at bruge Galbraiths stjernemodel.

4.2 Galbraiths stjernemodel (Galbraith, 2001 s. 9-16)

1. **Strategi:** hvad er formålet, hvilke mål skal opnås og hvordan vil de opnås?
Det er vigtigt at formålet er klart for alle, samt hvilke mål der skal nås og hvordan.
Her ses Sundhedsplan 2020 som den vision, der arbejdes hen imod, og missionen er, hvordan man kommer derhen.

2. **Struktur:** hvor er autoritet og handlekraft centreret?
Strategien skal spille sammen med strukturen og ændres et sted, ændres der også et andet sted.
Her ses spor af en begyndende ændring af strukturen.

3. **Proces:** er afhængig af strategi og struktur og kan være med til at definere elementerne.
Der skal tages højde for, hvordan processen interagerer med resten af organisationen. Der ses på vertikale og horisontale processer som særlige parametre. Her indtænker vi begrebet: ”what’s in it for me?”

4. **Belønning:** kan bruges til at regulere og ændre adfærd.
Skal ikke overses da incitamentstruktur er et omdrejningspunkt for opførsel og performance. Her belønnes der ved opmærksomhed og prestige.

5. **De ansatte:** handler om hvem der ansættes, og hvordan de behandles.
Organisationen skal sikre, at de ansatte arbejder hen i mod samme mål. Her er det vigtigt, at vi finder de rigtige mennesker til at sidde i koordinationsgrupperne og beholder dem.

Stjernemodellen kan bruges til at skabe eller forstærke isomorfe processer gennem en systematisk ensretning af organisationen.

4.3 lagtagelse og refleksion

Den nye organisatoriske struktur der er ved at blive skabt sammen med den isomorfeprocess, jeg ser, er i gang, hårber jeg kan skabe råderum, tiltrække ressourcer samt være med til, at der opstår konsensus om, at implementering af Sundhedsplan 2020 er en god investering i borgerens sundhed. På den anden side kan den af nogle tolkes, som at de er blevet underlagt flere af isomorfiformerne, og det kan have en betydning for forståelsen og for implementeringen.

Jeg finder det vigtigt at være bevidst om at scanne organisationen med et outside in perspektiv og se på, hvem der har de kvalifikationer, der skal til for at løfte opgaven.

Jeg ser Sundhedsplan 2020 som et forandringsorienteret forsøg på at designe, tilpasse og ændre organisationen, hvilket kan give udfordringer i praksis, som vi derved skal være særlig opmærksomme på.

Efter ovenstående organisationsanalyse har jeg nu et yderligere incitament til at forsætte analysen af implementeringen for at komme nærmere svaret på problemformuleringen. Mit ønske er at iagttage de potentialer og dilemmaer, der er knyttet til implementeringen, som sker på tværs af afdelingerne, forvaltningerne og med borgerne. Dette er for at få en forståelse af samspillet mellem institutionelle aktører og de processer, der er styrende.

5 Fokusgruppeinterviews
For at få en forståelse af det der sker med implementeringen af Sundhedsplan 2020, har styregruppen valgt at evaluere den foreløbige proces. Procesevalueringen fremsendes til politikkerne i kommunen og vil tage udgangspunkt i fokusgruppeinterviews i de respektive koordinationsgrupper.
Jeg har valgt at deltage ved fokusgruppeinterviewene, men ikke med det formål at analysere den procesevalueringen der sendes til politikerne. I stedet for at iagttage, lytte til det talte og lede efter spor, for derefter at finde teoretiske begreber som kan forklare udsagnene - dvs en induktiv tilgang. Svarene jeg finder i teorierne, vil jeg analysere ud fra en innovationsmodel for derefter at forfølge og udfolde yderligere og derved besvare dele af problemformuleringen.

I interviewene bliver der bl.a. spurgt ind til opstartsfasen, tværfaglighed, bagland og interessenter (som i kommissoriet er beskrevet som relevante referencegrupper).

I det kommende afsnit har jeg, efter at have deltaget i interviewene, kodet dem og valgt forskellige begreber, der kan forklare udsagnene.

Begreberne jeg finder kan forklare udsagnene:

- **Innovation og diversitet**
- **Selvledelse**
- **Coaching**

### 5.1 Innovation og diversitet

Når jeg reflekterer over det sagte og analyserer det udfra det tredje element i Galbraiths stjernemodell omhandlende processen, hvor Galbraith pointerer at: "processen er afhængig af strategi og struktur og kan være med til at definere elementerne og hvor der samtidig skal tages højde for hvordan processen interagerer med resten af organisationen". Har jeg lyst til at fremhæve det første citat fra en af informanterne i koordinationsgrupperne, som svarer følgende, når der bliver spurgt ind til opstartsfasen:

"Jeg synes det er trygt og rart, at der er en formand, der er et eller andet trygt ved, at vi ikke bare sidder i skrædderstilling og skal finde ud af det. Der er simpelthen struktur på det her. Der er skemaer der skal udfyldes, og det er sådan og sådan og sådan. Det er jo et stort projekt det, og så er det rart, der er noget vi kan putte ind i skemaer, og der er en formand, der er klædt bedre på end os andre. Det gør det trygt".

Tryghed er på den måde vigtigt her. Informanten siger, at der er struktur og skemaer, der skal udfyldes og en formand, der er klædt på til opgaven. Det er nemt og trygt, at de personer der til daglig arbejder med sundhed kommer ud i de andre afdelinger og fremlægger deres planer. Der ses dog en åbning i forhold til at gå ud af boksen, og det vil jeg illustrere med næste udtalelse:
“Så kunne dem fra sundhed komme ud i vores afdelinger og gå ind og sige, vi har de og de her planer. Kan i få øje på, hvor vi kan bringe det i spil så det, altså den anden vej rundt, så bliver det også nemmere at sætte det i spil i forhold til det, du taler om de ting”. "Men det betyder jo ikke, at vi ikke kan gå ud af boksen og tænke noget andet".

Her ses der et spor, der tyder på et ønske om at gøre noget nyt og anderledes. Et spor der tyder på, at informanten har en lyst til at bevæge sig i retning af innovationstanken.

En definition på innovation
"Når viden fra forskellige videndomæner kombineres på nye måder - og hvor denne kombination af viden fører til en ny og værdifuld praksis, dvs. produkt, proces, service etc." (Justesen, 2007).

"Der skal sidde nogle andre mennesker, der har nogle andre indfaldsvinkler til det, vi skal arbejde med. Det er rigtig rigtig vigtigt, så vi får noget mere bredde på noget mere tværfaglighed, mere verdensbillede på i det hele taget, vil jeg sige. Og også til borgere”. Informanten ser fordele i, at medlemmerne af koordinationsgrupperne har forskellige uddannelser, baggrunde og synsvinkler, og derved bruger mangfoldigheden aktivt og konstruktivt. Mit ønske er at undersøge, hvorledes implementeringen er et udtryk for innovation og diversitet.

Diversitet kan tænkes som

- En bred adgang til og rådighed over viden og kompetencer
- Et potentielle vi skal være bedre til at bringe i spil
- Ikke en barriere i forhold til samarbejde men en smutvej til innovation (Justesen, 2008)

Der spørges til det at have interessenter, som repræsenterer andre målgrupper end de kommunale medarbejdere i gruppen, og til det svares der:

"Det synes jeg, er blevet rigtig godt“. "Men jeg vil sige, man skulle lige vende sig til at have dem med, for man kender dem ikke og ved heller ikke, hvad deres indgangsvinkel til det er, og vi sidder altså og er kommunale repræsentanter, hvilket man hele tiden, skal huske man er. Men det er godt i forhold til, vi ikke bliver indspiste og taler for meget kommunalt, kan man sige.. vi kommer lidt mere ud over steperne”.

Diversitet er ikke noget, de kommunale medlemmer af koordinationsgruppen er vant til at bringe i spil, når der sættes overordnede mål i den kommunale dagligdag. Informanten synes, det er vigtig
at huske, at de er kommunale repræsentanter, og at de ikke ved, hvad interessenternes indgangsvinkel er. Dog kan de se fordele ved at have en bredere adgang til og rådighed over viden og kompetencer, idet de udtaler, at det er godt, at grupperne ikke bliver for indspiste og taler for meget kommunalt.

I ovenstående citat siges der, at de kommer lidt mere ud over stepperne, og samtidig skal de vende sig til at have dem med, hvilket følgende citat ligeledes er et udtryk for:

"Lige pludselig var der nogen med udefra. Der sad ældresagen, så sad ældreådet der, og det var vi slet ikke klar til. Det havde været rigtig godt, hvis, vil jeg sige set i bagklogskabens lys, at vi lige havde ventet en omgang med dem til vi måske internt havde fået afklaret, hvordan skal vi se ud. Det var virkelig rigtig irriterende, og det synes jeg også vi tog fat på netop ved at sige godt, kan vi lave en anden struktur i den her gruppe”.

Dette viser, at intentionen med at have interessenter med kan være vanskeligt, når det ikke har været prøvet før. Det kan være svært for de kommunale medarbejdere at se værdi i, at de skal være en del af koordinationsgrupperne. Se følgende:

"Altså hvis jeg skal sige, hvad jeg synes, så sidder interessenterne, altså ældresagen og ældreådet med som indsparkerer, de løfter ikke nogen opgave i forhold til det rent praktiske, det gør de ikke. De er med som indsparkerer i forhold til at komme med, hvad synes de, hvad kender de, hvad kan de byde ind med, men det er ikke dem der laver det rent praktiske. … De har indtil nu været os, der er ansat i kommunen, der har gjort det. … De byder for eksempel ikke ind med, jeg vil gerne tage referat, det gør de ikke”.

Dette er et udtryk for, at der kæmpes om definitionsmagten. Den kommunale medarbejder synes ikke, at interessenter løfter nogen opgave i forhold til det praktiske. Dog kan personen godt se, at de er med som indsparkerer og bidrager med, hvad de kender til, hvad de synes og hvad de kan byde ind med.

For at jeg skal forstå ovenstående udtalelser fra informanterne, ønsker jeg nu at iagttage og identificere spor af borgerinvolvering. Jeg ønsker at se, om der er tegn på, at medarbejderne i interaktion med borgerne er nysgerrige og åbne og ser på, hvad der kan gøres anderledes. Til denne analyse har jeg valgt at tage udgangspunkt i borgercenteret innovation som begreb. Nedenstående faser som er beskrevet af Bason, Knudsen og Toft, bruger jeg til analysen.

**Borgercenteret innovation**
Bason, Knudsen og Toft definerer borgercentreret innovation: som: "Den systematiske inddragelse af viden om borgernes behov og adfærd med henblik på at udvikle nye værdiskabende offentlige løsninger" (Bason et al, 2009 s.19).

Der findes to perspektiver på borgercentreret innovation:

- Innovationsforløb som er systematiske, målrettede og tidsbegrænsede.
- Borgercentrede organisationer som har fokus på åbne, løbende borgerinvolvering.

(Bason, 2009 s. 21).

Sundhedsplan 2020 er for mig at se et innovationsforløb, som er systematisk, målrettet og tidsbegrænset. Samtidig kan det være den sprække, der efterfølgende vil åbne op for, at kommunen vil blive en borgercentret organisation, som har fokus på en åben, løbende borgerinvolvering.

I næste afsnit vil jeg beskrive og analysere udfra Bason, Knudsen og Tofts 4 faser.

**Fire faser i et borgercentreret innovationsforløb**

1. Fokusér – gør målet og effekten klart
2. Oplev – se verden som borgerne ser den
3. Skab – fra idé til koncept
4. Insistér – få dine løsninger til at leve

I min analyse kommer jeg frem til at

1. Målet og successkriterierne var fra start, at der skulle samarbejdes med interessenter og referencegrupper, som repræsenterer forskellige borgergrupper i kommunen.
2. Den virkelighed som borgerne (for eksempel ældresagen) synliggjorde for de kommunale medlemmer af koordineringsgrupperne var en helt anden virkelighed end den, de kendte. Medlemmerne af grupperne fik ligeledes et indblik i hinandens verden og behov, som illustreres her: "Man fik et billede af dem, der modtog det, dem der skal modtage det ude i forvaltningerne, hvordan det ser ud for dem, det vi præsenterer".
3. Resultaterne der bliver skabt i form af nye koncepter, samarbejdsformer og borgerinvolvering kan komme til at tage helt andre og kreative retninger, end medlemmerne forestiller sig, og følgende udtalte viser dette: "Det gav god forståelse for, hvordan det var på modtagers side frem for det kommunale perspektiv. .. Jeg forestillede mig, de også bliver gode at trække på, når der skal implementeres".
4. Det er stadig for tidligt at sige noget om, hvorledes medlemmerne i koordinationsgrupperne vil få deres løsninger til at leve. Det bliver spændende at se om, og hvorledes de tager ejerskab og kommer med nytænkende løsninger.

For mig at se er sundhedsområdet et af de velfærdsområder, der er mest oplagt for samskabende innovation. *Sundhedsplan 2020* er en fantastisk mulighed for at eksperimentere med innovation, som mit håb er, vil føre til en ny og værdifuld innovativ praksis. Ikke bare bedre men også anderledes.

Innovation er et begreb, der har taget sit indtog i ledelsesverden. Spørgsmålet er hvordan innovation kan bruges strategisk til at samarbejde på tværs af organisationen og bibringe borgeren mere sundhedsværdi. *Sundhedsplan 2020* er det første spæde skridt imod at tænke nyt og anderledes i kommunen. Jeg har lyst til at se på, hvorledes der tænkes og italesættes samarbejde på tværs, som er det, der bliver spurgt ind til nu og fremgår af kommende citater:

”Altå jeg tænker forhåbningen omkring det her, det er jo, at det gerne skulle give noget helhed og ikke bare får lavet de der fragmenteret, men at vi faktisk laver nogle løsninger som virker helt overordnet. Hele vejen igennem. Fra vugge til krukke, gruppen istermmer”.

Den erfaring der erhverves igennem det borgercentrerede innovationsforløb, har jeg en ambition om vil tage afsæt i og fremover bruges som ”den gode historie”. Erfaringen vil bruges til at finde inspiration fra og strategisk bruge til også at omfatte resten af kommunen. Den diversitet der forekommer i koordinationsgrupperne, er et potentiale og en smutvej til innovation. Derved vil sundhed og borgerinvolvering sprede sig ind i alle sprækker og udgøre en innovativ proces, der kan danne grønbund for nye og anderledes innovationsprocesser i den borgercentrerede organisation.

Længere inde i interviewet spørger intervieweren ind til samarbejde på tværs, og til det svares der: ”Jamen det giver da rigtig god mening, for det skal jo bredes ud i kommunen, så kan det ikke nytte noget, det er en enkelt afdeling, der bærer det. Hvis det skal implementeres, så skal det jo måske endda endnu bredere ud. Det ved jeg ikke. Men jaja. ... Jamen altså gruppens dynamik er bedre hvis, altså når vi kan komme med forskellige ting ikke.”

Informanten finder det helt naturligt, at der skal samarbejdes, og at det ikke kun er en afdeling, der bærer ansvaret. For at implementeringen skal lykkedes, skal det endnu bredere ud. Derfor giver det god mening at samarbejde, siger informanten. Gruppendynamikken skal i spil og blive bedre,
når der kommes med forskellige ting. Dette er endnu et citat, der peger på, at implementeringsprocessen er et udtryk for at medlemmerne finder diversitet vigtigt.

Det næste citat viser også, at informanten her synes det er rigtig fint, at medlemmerne i gruppen har noget at bidrage med hver især; at der er adgang til og rådighed over viden og kompetencer. Som der bliver sagt, så giver det en dynamik, og det er rart, at de er forskellige og har forskellige holdninger. Det er vigtigt og brugbart at Samarbejde, fortæller informanterne, når der spørges ind til dette:

"Jamen det giver da altid en dynamik, når man har forskellige indgangsvinkler til tingene. Jeg synes, det er meget rart, vi er så forskellige. Det giver et eller andet, at man ikke sidder og har den samme baggrund og de samme holdninger. Det synes jeg er rigtig fint".

Et andet medlem af gruppen supplerer: "Og igen hver især har vi jo nogle kompetencer og en viden og en erfaring at have med og. … Vi har noget at bidrage med hver især".

Der spørges ind til kompetence og udnyttelse af hinandens ressourcer. Til dette svares der:

"Sammensætningen har været god og teorien med at hive andre på banen, synes jeg også er rigtig god. Godt at have indefra perspektivet med. Hvordan oplever de egentlig de tiltag, som vi gerne vil rulle ud, og er det overhovedet noget, de synes, de kan bruge til noget, det er interessant". Og informanten fortsætter: "Og jeg synes også vi har kunnet bruge hinanden, så det har ikke været det, der har været en forhindring".

Det har ikke været en hindring at Samarbejde på tværs, og det er godt med et indefra perspektiv. Citatet her giver udtryk for, at det har fungeret med at have forskellige kompetencer og derved udnytte hinandens ressourcer. Jeg tolker at diversitet, som her beskrevet i citaterne, ikke er en barriere i forhold til Samarbejde men i stedet en smutvej til innovation.

5.2 Selvledelse

Informanterne bliver spurgt ind til opbakning fra deres ledere til at implementere planen, og dette er hvad nogle af informanterne siger:

"Vi ikke rigtig haft det diskuteret. Altså jeg har haft det oppe, og jeg synes, at jeg har meget stor opbakning fra myndighederne. Altså det har været sådan, at jeg stod og skulle til supervision, og der var møde her i gruppen, og jeg fik af vide, jamen så dropper du supervisionen og går til møde. Altså så det har været prioriteret rigtig højt".

Opbakning fra lederen forstås her som hjælp til at prioritere mellem et møde i koordinationsgruppen og supervision. Informanten tolker det, som at mødet i gruppen er rigtig højt
prioriteret. En anden informant har på den ene side haft opbakning, og på den anden side har virkeligheden med mange opgaver presset på. Der bliver sagt, at det er en udfordring at finde tid til det her projekt, som nedenstående citat viser:

"Puh jeg ved ikke helt, hvordan jeg skal svare på det, for jeg har haft opbakning på den ene side, men på den anden side har vores virkelighed også bare været, at der har været 300 andre også vigtige opgaver, som jeg synes bare sådan hver anden gang i det her projekt, så har jeg stået der bob… nå så var der overgangsarbejde, der skulle evalueres, det er jeg nødt til at deltage i, øhh.. Så det kan være en udfordring".

Opbakning fra ledelsen eller manglende opbakning, som der gives udtryk for i disse citater, kan tolkes som, at ledelsen har tillid til at medlemmerne af koordinationsgrupperne er kompetente og selv kan prioriterer deres tid. Citaterne kan være et udtryk for, at ledelsen forventer dette af deres medarbejdere, og derfor er et eksempel på selvledelse. Informanterne er usikre på, hvor deres leder står, og om det er i orden, at de prioriterer arbejdet med Sundhedsplan 2020. Det kan man ligeledes se af det kommende:

"Jamen jeg tror på den måde, så kan man sige, at jeg tror, min leder har syntes, det her har fyldt meget i forhold til, der er andre vigtige opgaver, der er ligeså vigtige eller mere vigtige også".

Jeg finder, at begrebet selvledelse kan være med til at forklare de ovenstående citater fra informanterne. Betina Rennison beskriver begrebet som kan ses ud fra tre dimensioner og handler om at:

1. Lede selvbestemmelse, dvs friheden til at bruge og leve under sine egne love, den udstukne metodefrihed, det tildelte ansvar og retten til selv-tillrettelæggelse.
3. Lede sig selv i forhold til en helhed. Selvledelse er mere end at bestemme sine arbejdspopgaver. Det er også at koordinere arbejdet med andre på måder, hvor medarbejderen varetager egne behov såvel som organisationens (Rennison, 2011 s. 228)
For mig at se ses en diskrepans mellem det, som medarbejderne forstiller sig, at lederen forventer af ham eller hende, og det som lederen hvis han/hun tænker medarbejderen som selvvedende forventer. Selvledelse er opstået af de krav, som medarbejderne stiller på den ene side, og på den anden side de forventninger til kompetencer, engagement og opfindsomhed, som organisationen forventer af dem. Selvledelse er åndelig, vanskeligt at automatisere, beror på individuelle kvalifikationer og erfaringer, på kreative og innovative kompetencer, og kan uden betragteligt ressourcespild implementeres. (Fogh Kirkeby, 2010 s. 35). At lede selvvedende medarbejdere kræver, at processen kontrolleres, og her bliver coaching en relevant strategi.

Når jeg indtænker begrebet selvledelse, ser jeg det som "en proces som forudsætter store kompetencer samt et velfunderet selvvær for at kunne realiseres". Til at frigøre potentialet hos medarbejderne kunne en metode som coachinginspireret ledelse anvendes. Derfor ønsker jeg at se nærmere på, om det kan forklare de næste udtalelser.

5.3 Coaching som ledelsesværktøj
Intervieweren ønsker at blive klogere på processen omkring opstartsfasen. Derfor bliver der stillet flere spørgsmål til det. Et af medlemmerne svarer:

"Men jeg synes også, vi alle sammen har været igennem en eller anden læringsproces. Der hvor jeg kom ind i det, var først da smitterne kom på bordet og de der ting, der begyndte nogle af de her ting at falde til. Og jeg tror det her med smitten som et arbejdsværktøj fremadrettet. Og jeg synes, der kom rigtig meget energi, også da de andre hold var samlet her, da man kunne se det for nogle andre vinkler, og den bør i højere grad gribes, fordi der er det, alle folk begynder at arbejde, og der kommer en forståelse ind i det, som altså lægger noget mere ind i det der, og så i virkeligheden nogle færre møder.

Ovenstående citat fortæller mig, at det først var da refleksionsmodellen SMITTE, som kan ses som en model indenfor coaching, kom på bordet, at det gav mening for informanten. Han synes, at alle har været igennem en læringsproces, og at det gav god mening at benytte coaching som redskab til udvikling af den videre implemeringsfase. I det følgende vil jeg komme ind på coaching.

Reinhard Stelters definition af coaching: "Coaching skal forstås som deltagelse i fokuspersoons/fokusergruppens udviklings- og læringsproces" (Stelter, 2012 s.24).

Jeg vil skitsere i hvilke arenaer, coaching kan bruges i ledelsessammenhæng:
Stelter beskriver følgende centrale grundintentioner for de tre coachinggenerationer

1) Problem og målperspektiv
2) Løsnings og fremtidsperspektiv
3) Refleksionsperspektiv

Når jeg reflekterer over, hvilke ledelsesmæssige sammenhænge og situationer de forskellige coachinggenerationer kan benytte, er jeg opmærksom på, at de kommunale ledere kan bruge medarbejderne og ledelsessituationer til at eksperimentere med og til at kvalificere deres lederskab.

"Jeg synes også, det går god. De kommer med input alle sammen. Og i vores gruppe hvor vi alle sammen er sygeplejersker og taler lidt samme sprog, så det er også sundt for os, at der er nogle andre med i gruppen, som måske kan stille spørgsmålstegn, når vi alle er så enige, ikke?"

Refleksion over at det er sundt at have andre med i gruppen end kun samme faggruppe og lyst til, at der bliver stilles spørgsmål til "virkeligheden" får mig til at reflektere over, at coaching og protreptik kan bruges som et samtaleredskab og udvikling af lederen i koordinationsgruppen, og at det underforstået efterlyses.

Det er dog vigtig at sætte rammen, se på den kontekst handlingen udspilles i, og markere hvilken rolle lederen af gruppen på et givent tidspunkt indtager. At differentiere coaching alt efter hvilken arena og hvilken ledelsessituation, der findes. At anskue "virkeligheden" fra forskellige vinkler og dermed danne basis for en samskabelseproces, som har en ny og midlertidig forståelse af "virkeligheden".

Informanten synes, at det er sundt, at der er andre med i gruppen end sygeplejersker, da de taler samme sprog. En informant fra en af de andre grupper har imidlertid en anden refleksion, idet han siger: "Ens fagperson er lidt underordnet. Holdninger mere vigtigt".

Ved at bruge protreptiks coaching vil det være muligt at nedbryde faggrænser og i stedet have værdisamtaler omkring holdninger. At jonglere mellem forskellige coachende tilgange og metoder giver for mig god mening samt et yderligere incitament til at forsætte med analysen.

Coaching som fortælling udfolder sig i processen og skabes i dialogisk samspil mellem coach og coachee/coacheegruppe. (Stelter, 2012 s. 23).
Den måde bevidst at benytte 1. orden og 2. orden ser jeg som en berige lse, og jeg ser, at protreptikken kan åbne mine øjne, styrke og udvikle de kommende interviews og analyse.

5.4 Iagttagelse og refleksion

Målet med at implementere sundhedsplan 2020 i alle forvaltninger, kan kun gøres ved at samarbejde på tværs i organisationen. At indtænke innovation, diversitet, selvedelse og coaching som mulige forklaringsbegreber, giver en anden forståelse og et andet perspektiv, end ved at se på den procesevaluering der fremsendes til politikkerne.


Jeg finder det relevant at se på min problemformulering som lød: "Hvad skal der til, for at jeg udvikler mig selv og organisationen, således at jeg leder forskelligt?" Og jeg finder det relevant at bringe mig selv i spil for at besvare den.

Derfor vil jeg i det kommende kapitel, have en induktiv tilgang og have fokus på de udsagn fra interviewene af mine medarbejdere, der blev foretaget i forbindelse med det personlige lederskab på PUF. Målet er at generere en ledelseskompetence til at kunne indtage en kritisk og refleksiv iagttagelsesposition og derved medvirke til en transformation af de iagttagede førsteordens iagttagere og hæve sig op fra en operationel ledelsesdefinition til en analytisk ledelsesrefleksion, som kan være en ledelseskompetence som også andre offentlige ledere, kan have udbytte af.

6 Ledelsesmæssig udvikling og det personlige lederskab

Det personlige lederskab handler om, hvordan lederen håndterer krydspresset som offentlig leder mellem de mange forskellige aktører; politikere, chefer, medarbejdere, kolleger, borgere og samarbejdspartnere og de mange forskellige psykologiske spil og logikker, som eksisterer sideløbende i en moderne offentlig organisation (Lützen og Lønborg, 2012 s.11).

Dette ledelsesmæssige krydspres forsøger jeg at imødekomme ved at fokusere på og blive inspireret af begrebet mangfoldighedsledelse, hvor forskelligheden og kompleksiteten anerkendes og ses som en styrke og ikke en begrænsning.
Polyfoni-metaføren er i modsætning til krydspres-metaføren optimistisk. Det er denne platform, jeg som leder ønsker at stå på samt udfordre min ledelsesrolle og mit ledelsesrum ud fra. I min personlige ledelsesmæssige udvikling har jeg et ønske om at masterspecialets inderside, dvs. mit personlige lederskab, mine tanker, føler, værdier, ønsker og min egen udvikling i relation til specialet, har en afsmittende effekt på specialets yderside dvs. kontekst, den definerede opgave, udfordringer og de forventninger som chefer, medarbejdere og borgere har til Sundhedsplan 2020.

For mig at se er refleksion noget af det vigtigste for god ledelse; at tænke over hvad der er mest hensigtsmæssigt at gøre lige nu, at stille spørgsmål der udfordrer en selv og andre, samt at tænke over hvordan jeg leder. Refleksiv ledelse er altid anden ordens-ledelse, hvor min særlige udfordring ligger i at kunne se situationen fra forskellige vinkler. Jeg forsøger at inddrage forskellige stemmer og skifter mellem diverse positioner og kompetenceprofiler. Min holdning er, at det er utroligt vigtigt at kende sine egne blinde vinkler og fordomme. Jeg finder det vigtigt at være bevidst om mangfoldigheden, og at alle stemmer høres.

Den respons jeg på PUF 1 fik, gjorde at jeg blev nysgerrig på min rolle, på hvordan jeg leder, og hvad jeg med fordel kan ændre på i min ledelsesstil. Jeg begyndte at samle lyst og mod til at formulere en semistruktureret interviewguide, som kunne danne baggrund for ny refleksion og til at blive klogere på min ledelsesrolle.

Refleksionen fik mig videre på min ledelsesrejse, og på PUF 2 lavede jeg en brugerundersøgelse blandt relevante personer i egen organisation. Følgende udsagn er, hvad en af mine medarbejdere svarer, når jeg spørger:

"Hvad er jeg god til som leder"?

"Jeg beundrer din kampgejst i forhold til ledelsen og i forhold til at kæmpe for formålet med vores arbejde. Du har en fantastisk væremåde. Du er lydhør, jeg er ikke i tvivl om, at vi er hørte. Du gør forskel på medarbejderne og på den måde, får du det bedste ud af dem".

Informanten fortæller, at jeg er lydhør, at jeg gør forskel på medarbejderne og får det bedste ud af dem. Det får mig til at konstatere, at jeg har haft held med min ledelsesform, og at jeg her ser tegn på, at kunne orkestrere de mange forskellige diskurser.

På PUF 3 interviewede vi i hinandens organisationer, og en informant havde følgende udsagn: "Susanne er stærkest, når man er 1:1. Hendes stærke sider viser sig ikke så meget, når vi er i gruppe".
Ovenstående udsagn viser mig, at selv om jeg selv synes, at jeg er god til at uøve mangfoldighedsledelse, så kan det af medarbejderne blive opfattet, som at mine stærke sider ikke viser sig så meget, når teamet er samlet. Denne iagttagelse vil jeg tage videre med mig og bevidst handle på.

De refleksioner jeg gør mig omkring interviewene er, at nogle af svarene har jeg på forhånd en klar fornemmelse af, mens andre er skjulte for mig.

Jeg forsøger at gøre mig blind og være åben over for feedbacken for at få flere perspektiver på de sider af mig selv, som er synlige for andre men usynlige for mig selv.

Perspektiverne kan for mig som leder være et brugbart ledelsesredskab og give afsæt til nye udviklingsmuligheder. Dog er jeg bevidst om, at interviewpersonerne arbejder i samme organisation som mig, og at der derfor kan være et vist forbehold for at udtale sig om alt.

Samtidig er mine medstuderende, som foretager interviewene et filter for, hvorledes jeg modtager feedbacken.

Spørgsmålene som jeg ønskede at få svar på var åbne og alligevel målrettede, således at jeg kunne blive klog på min problemstilling og derved arbejde videre med mit personlige lederskab.

Efterfølgende havde jeg ligeledes en snak med hver enkel informant dels for at sige tak og dels for at få uddybet deres svar.

I den følgende analyse vil jeg på samme måde iagttage og reflektere over interviewene. Disse vil danne baggrund for min udvikling af og handlen på mit personlige lederskab.

Når jeg ser på problemstillingen, jeg stillede i starten af mit speciale: "**Hvordan kan jeg forstå, hvad der skal til, for at jeg udvikler mig selv og organisationen, således at jeg leder forskelligt?**", har jeg løbende igennem MPGén haft det for øje og valgte allerede på PUF forløbet at spørge ind til og benytte et begreb som selvedelse og se på begrebet i forhold til borgeren.

### 6.1 Selvledelse

Der findes forskellige traditioner og opfattelser af selvedelse. Nedenstående er én opfattelse:

Begrebet selvedelse er, "**at lede efter sig selv i den kontekst, man indgår i, i de relationer man er med til at forme og i den produktion, man er med til at udføre**". Selvedelse forudsætter: "**Ansvarlighed, kreativitet og initiativ**". Det handler om at sætte menneskers behov for selvstændighed, selvsansvarlighed og selvværdighet på dagsordenen. (Andersen, 2006).

Da jeg interviewede en medarbejder, om hvad jeg er god til som leder, sagde hun følgende:
"Du er god til at skabe frirum, som giver teamet mulighed for at komme med idéer, og du skaber rum til at komme ud af boksen. Vi er aldrig bange for at komme med dumme spørgsmål eller dårlige idéer. Du har et godt humor, god til at holde en god stemning, og du er altid positiv. Du er god til at indgå i ligeværdig dialog, kan sige tingene som de er, skal ikke lægge bånd på dig selv, og du er god til at rose. God til at opfordre til teamwork så medarbejderne får ejerskab over projekterne og prøver ting af".
Informanten fortæller, at jeg er god til at skabe frirum, opfordre til teamwork så medarbejderne får ejerskab og prøver ting af. For mig at se er det et udtryk for, at medarbejderen har en forståelse for, at jeg som leder giver plads til selvledelse.

I 360-graders undersøgelsen bedes en medarbejder give mig gode råd og siger følgende:
"Susanne er bedst til selvledende medarbejdere. Ikke så god til medarbejdere som skal have fastere rammer"  
Dette giver mig en anden forståelse for, hvorledes medarbejderne tænker om mig som leder, og hvordan de tænker, at jeg tænker om selvledelse. Det gør mig samtidig bevidst om, at mangfoldighedsledelse er et begreb, jeg skal indtænke, og at ikke alle medarbejdere har lyst til og behov for at være selvledende.

En anden medarbejder får stillet spørgsmålet: "hvad værdsætter du mest ved Susanne som leder?" Og svarer:
Mederbejderen fortsætter, og følgende udsagn får mig til at reflektere over min ledelsesstil og tænke, hvorledes jeg kan handle anderledes. Hun siger:
"Det viser sig måske mindre i problemløsnings- og konfliktløsningssituationer. Jeg kunne godt have brugt, at hun var her noget mere. Særligt i den periode hvor nogle kritiske medarbejdere netop er vendt tilbage. Nogle medarbejdere er knapt så selvledende, og de savner klart mere opmærksomhed fra Susanne. Susanne er meget god til selvledende medarbejdere men måske knapt så god til mindre selvledende medarbejdere".
Ovenstående udsagn får mig til at reflektere, og jeg tænker, at det hænger meget fint i tråd med mit våbenskjold. Jeg ser mig selv have et positivt livssyn, højt energiniveau og have værdi på
Frihed og selvstændighed. Samtidighed ved jeg, at mit udviklingsfokus er på begrænsning og manglende nærvær.

En medstuderende spørger i 360-graders undersøgelsen til, hvorledes min lederstil støtter de selvledende medarbejdere. Samt hvilken betydning min lederstil har i forhold til medarbejdernes tilgang til borgerne. En informant svarer:

"Der er en bestemt kultur i sundhedsplejen. Kulturen er, at der er imødekommenhed. Hvis ledelsen går for meget ind og bestemmer, og de enkelte sundhedsplejersker ikke kan udleve den kultur, der traditionelt bliver udøvet, bliver der surhed. Mange er blevet sundhedsplejerske, da de ikke vil indordne sig under et hospital"

Det bekræfter mig i at indtænke mangfoldighedsledelse ind i begrebet selvledelse. Det giver mig lyst til at undersøge om, og hvilke spor på værdioptimering, der ses hos medarbejderne, når man tænker på borgeren som selvledende.

6.2 Den selvledende borger

En selvledende borger er selvstændig men ikke overladt til sig selv. Han modtager ikke ordrer og har ikke brug for kontrol men er afhængig af andres personlige og faglige kompetence, og at nogen har ansvaret for helheden ” (Dalsgaard & Bendix, 1996, s. 91 i Andersen, 2006).

I 360-graders undersøgelsen ønskede jeg at blive klogere på, hvorledes min lederstil støtter de selvledende medarbejdere. Samt hvilken betydning min lederstil har i forhold til medarbejdernes tilgang til borgerne. En informant svarer:

"Sundhedsplejerskerne er selvledende og kan selv planlægge deres dage, og det betyder, at vi har forskellige længde dage. Vi kan tilpasse borgerens behov, og det betyder mere brugervenlig service”.

Her ses tegn på, at sundhedsplejersken planlægger sin arbejdsdag, således at borgerens behov tilpasses og giver borgeren mulighed for selvledelse.

En anden informant har denne kommentar til det samme spørgsmål:

"Susanne er visionær og iværksætter. Det betyder et meget stort engagement fra medarbejderne i forhold til borgerne. Der er ikke noget krav om bestemte arbejdstider, og det har betydet, at vi ikke har noget i mod skæve arbejdstider, som er en forudsætning for at møde borgerne. Det havde jeg ikke haft, hvis ledelsesstilen havde været en anden. Hvis jeg ikke blev bakket så godt op, ville jeg alene præstere, hvad der er krævet".
Min ledelsesstil som af medarbejderen opfattes visionær gør, at hun ikke har noget imod skæve arbejdstider, som hun ser som en forudsætning for at møde borgeren. At medarbejderen er fleksibel, giver en platform for den selvledende borger.

Samtidig finder jeg, at der er nogle specifikke udfordringer i forhold til selvedende borgere; at det kræver en del fra det enkelte borger. Hvis du ikke selv har et forhold til sundhed, og hvad du fejler, så påstår jeg, at du ikke kan selvelede.

Dette er ligeledes et synspunkt, som Flemming Andersen deler. Han siger: "Begrebet selvledelse er ’en proces, som forudsætter store kompetencer samt et selvfunderet selvværd for at kunne realiseres’"(Andersen, 2006).

Dalsgaard & Bendix har udarbejdet en opgørelse over fordele og udfordringer ved selvedelse, som blandt andet siger: "Det er en fordel, hvis vi har med ansvarlige, engagerede, selvstændige og initiativrige borgere at gøre, og at borgere er villige til at lede sig selv i forhold til at tage imod sundhedstilbuddene. På den anden side er nogle af udfordringerne ved den selvedende borger: risiko for manglende omsorg for svage borgere og for at kun stærke borgere kan klare sig". (Dalsgaard & Bendix, 1996, s. 91 i Andersen, 2006)

Milepæle ser jeg som et rum til refleksion og til at justere og ændre min lederstil, i så fald det er hensigtsmæssigt. At have mulighed for at gå på opdagelse i mit eget ledelsesrum har været en gave for mit personlige lederskab. At fordybe sig i teori, at gøre mig blind, at reflektere og få konstruktiv feedback, både fra kolleger, medstudere og undervisere gav mig et nyt afsæt for videre ledelsesudvikling.

6.3 lagtagelse og refleksion

Jeg ønsker nu at træde et skridt tilbage. Lagtage mig selv og reflektere over den måde jeg tænkte om mig selv og begrebet ledelse. For det første kan jeg se, at de spørgsmål jeg og mine medstudere stillede var:

"Hvad er jeg god til som leder?", "Hvad værdsætter du mest ved Susanne som leder?", "Hvorledes støtter Susannes lederstil de selvedende medarbejdere?", "Hvilken betydning har Susannes lederstil i forhold til medarbejdernes tilgang til borgerne?". Alt dette er med til at konstruere ledelse på en særlig måde.

Nogle af de refleksioner jeg gjorde mig om mig selv som leder, når informanterne svarede på spørgsmålene, er ligeledes med til at konstruere ledelse på en særlig måde. Et eksempel er: "Du har en fantastisk væremåde. Du er lydhør; jeg er ikke i tvivl om, at vi er hørte, du gør forskel på medarbejderne, og på den måde får du det bedste ud af dem".
Her besvarer medarbejderen spørgsmålet om, hvad der iagttages. Nemlig: Susanne er lydhør, gør forskel på medarbejderne og får det bedste ud af dem. På den måde har medarbejderen konkluderet, at det er ledelse. På samme måde konkluderer jeg ligeledes som første ordens iagttager, idet min refleksion bliver:

"Det får mig til at konstatere, at jeg har haft held med min ledelsesform"

Ved at iagttage overstående interviews og i stedet have en ledelsesanalytisk tilgang til dem ville det generere en ledelseskompetence ved at inddrage en kritisk og refleksiv iagttagelsesposition. Derved ville det også medvirke til en transformation af det iagttagede, førsteordens iagttagelse, og hæve sig op fra en ledelsesdefinition til en analytisk ledelsesreflektion.

På dette anden ordens niveau leder vi ikke blot mangfoldigheden men vores ledelse af den. Vi gør ikke bare noget eller tænker over, hvordan vi gør det. Vi tænker over, hvordan det er. Vi tænker over, hvad vi gør – og således om vi kunne gøre det anderledes.


På et første ordens niveau leder vi mangfoldigheden uden at tænke nærmere over det. Det er det operative niveau, hvor vi argumenterer og handler i forhold til en bestemt forståelse. Vi knytter an til en bestemt diskurs og ledelsesform. Lederen ved, hvad han/hun skal mene, og i hvilken retning vedkommende styrer mangfoldighedsledelsen.

På et andet ordens niveau og mere strategisk, reflektivt niveau, leder lederen denne mangfoldighedsledelse og træffer et velinformeret valg om, hvad det er for nogle diskurser og løsningsmodeller, der i den aktuelle situation er mest fordelagtige at vælge. Lederen flytter sig fra at praktisere mangfoldighedsledelse til at reflektere over, hvordan og hvorfor det gøres på den måde, det gøres på, og om det kunne gøres anderledes. Mangfoldighedsledelse af anden orden mester et polyfont overblik over de forskellige alternativer og kan forudberenge konsekvenserne af et givet til- og fravalg. (Rennison, 2009).

7 Mangfoldighedsledelse af anden orden

Jeg har lyst til at udforske dette mere og i mine kommende interviews og analyse vil jeg som overordnet meta analyseredskab bruge, ledelsesanalytik af anden orden, som jeg starter med at
beskrive. Derved håber jeg at komme nærmere min problemformulering og som begreber vil jeg bruge:

- Polyfoni
- Samskabelse
- Protreprrik

**Ledelsesanalytik af anden orden**


Metoden er at iagttagte og beskrive, hvordan andre iagttagte og beskriver ledelse. Der opereres på et anden ordensniveau, hvor det beskrives, hvordan andre beskriver, og således hvordan de på et første ordensniveau konstruerer ledelse på en særlig måde. (Rennison, 2011 s. 24).

En anden ordens iagttagelse kan oplyse den blinde plet i en førsteordens iagttagelse og fra denne position, er det muligt at iagtage første ordens iagttagelser som kontingente variabler, der kunne være faldet anderledes ud.

Målet er at generere en ledelseskompetence til at kunne indtage en kritisk og refleksiv iagttagelsesposition og medvirke til en transformation af de iagttagede førsteordens iagttagere og hæve sig op fra en operationel ledelsesdefinition til en analytisk ledelsesrefleksion.

**7.1 Polyfon ledelse**

Jeg er inspireret af mangfoldighedsledelse, hvor forskelligheden og kompleksiteten anerkendes og ses som en styrke og ikke en begrænsning. At indtænke polyfon ledelse som et supplement til diversitet og mangfoldighedsledelse. At observere situationen fra en anden position og forstå, at forskellen i stemmerne er iagttagelsens blinde plet vil give et anderledes perspektiv til mit speciale, som jeg nu vil udforske.

Betina Wolfgang Rennison er cand. scient. adm., ph.d. i offentlig strategi og ledelse og beskriver Polyfon ledelse således: ”Ledelse er at bedrive en polyfonisk musikalitet. At høre alle stemmerne lovsynge hver og en og orkestrere dem i en situation passende komposition”.
Min argumentation for at bruge begrebet *polyfon ledelse* er, at jeg finder Luhmanns teorier om funktionsbestemte systemer, distinktion og kommunikation i den polyfone (flerstemmige) organisation vil give et bud på en ramme at indtænke samarbejde, samsættelse og ledelse på. Et bud der gør, at jeg er bevidst og opmærksom på, at der kommunikeres ud fra forskellige systemer. At jeg med fordel kan gøre mig ”blind” for at få en større forståelse for andres optik. Blive opmærksom på og iagt tage det, jeg ikke selv er klar over, men som er synligt for omverden.

Jeg har valgt at bruge Betina W. Rennisons (fremover B.W.R.) artikel om polyfon ledelse som teoriramme. Forfatteren er inspireret af den tyske systemteoretiker Niklas Luhmann og: ”tesen om det funktionelt differentierede samfund, der iagtager og konstruerer sig selv ud fra flere forskellige refleksionscentre eller autopeitisk funktionssystemer, der er lukket om egen funktion og systemoptik.

Funktionssystemerne og deres optikker ordner og dirigerer kommunikationen i samfundet, i organisationer og interaktioner og influerer på hvordan vi som mennesker tildeler verden og dermed os selv mening“ (Rennison, 2009).

Stemmerne (alle positionerne) i ledelsens polyfoni, har forskellige mål og midler, hvor nogle af de fremherskende i koordinationsgrupperne hermed beskrives:

**Rettens:** Lederen må kende loven, reglerne og regulativerne.

**Politikkens:** Lederen er underlagt et ’politis mandat’ og skal også udtænke strategier, tage definitionsmagten og forhandle sig til en magtfuld position i ledelsesrummet.

**Økonomiens:** Lederen forventes at have styr på budgetterne.

**Mediernes:** Lederen skal kommunikere til pressen. Den skal fodres og håndteres.

**Omsorgens:** Koncepter som ’Det rummelige arbejdsmarked’ og ’Corporate Social Responsibility’ er blevet en del af lederens repertoire.
**Sundhedens**: Sundhed er ikke længere en privatsag. Det er blevet et statsanliggende og ledelsesanliggende.

**Psykologiens**: ´Bliv den leder du er´ lyder denne stemme. Grundantagelsen i ´det personlige lederskab er: for at kunne lede andre må man først og fremmest kunne lede sig selv.

**Spiritualiteten**: ´Spirituel ledelse´ er blevet en ledelsesdisciplin. Via denne åndelige livsanskuelse er ledelsesfordringen at tænke og handle på baggrund af en klar bevidsthed og en ren samvittighed.

### 7.2 Samskabelse

Reinhard Stelter beskriver tredje generations coaching som dybdegående og bæredygtig, idet der i dialogen skabes noget sammen, hvor meninger og betydninger genereres i fællesskab under samtalen, hvor begge parter er på en rejse, og hvor nye fortællinger langsomt udformer sig. (Stelter, 2012 s. 27).

I samtalerne reduceres ambitionen om neutralitet, og der fokuseres i stedet på samarbejde og samskabende dialog. Man er dialogpartnere og har en relation til hinanden som reflekterende medmennesker i et til tider mere eller mindre symmetrisk forhold. I dialogen kredses der om værdier, meningsskabelse, om drivkraft og det betydningsfulde i livet, hvor begge bevæger sig ind i et reflekterende rum. Dialogen har en stærk indvirkning på deres identitet og selvopfattelse og på deres måde at tænke og fungere på i helt konkrete livs- og arbejdssammenhænge.

Dialogformen fører til reduktion af den traditionelle asymmetri mellem partnerne. Begge indtager en mere undrende rundholdning, hvor de er efter nye måder at forstå deres eksistens på.

Perspektivet vil føre til konkrete svar på specifikke udfordringer. Og når man har reflekteret over og ved, hvad man står for, og hvad man er drevet af, kan det blive lettere at give sit liv eller arbejde i en retning. Følgende aspekter er ofte integrerede dele i dialogen og åbner ind til det reflekterende rum:

- At give muligheder for meningsskabelse
- At tale om værdier
- At give rum til udfoldelse af narrativer (Stelter, 2012 s. 161,162 og 163).

### 7.3 Protreptik

Protreptik betyder: "At vende den enkelte mod det, som er væsentligt for ham selv og fællesskabet". Den har rødder i filosoffernes og retorikernes ledelsesakademier i antikkens
Grækenland og er en højt udviklet form for meta-coaching, der kan aktivere eksistentielle kræfter i den enkelte leder og medarbejder.

Protreptikken eller den filosofiske ledelsescoaching adskiller sig fra den almindelige coaching ved at fokusere på basale normer og grundholdninger på de mulige indstillinger eller eventualerne, som de kaldes i Ole Fogh Kirkebys (fremover O.F.K.) filosofi, målsætninger og handlingsmønstre, som et menneskes værdier generelt lægger grundlaget for.

Protreptikken reflekterer og filosoperer over værdier ud fra den antagelse, at de udgør vores grundlæggende måde at forstå og handle på. Samtalen hjælper den enkelte med at få en større forståelse for det værdigrundlag, der handles ud fra og sine muligheder i organisationen.

Protreptik er en unik form for dialog, hvor spørgeteknikkerne suppleres med en række indstillinger, som der navigeres ud fra. Der er ikke tale om spørgeteknikker i den gængse forstand men om mere organiske retningslinjer og indkredsning af grundstemninger, som lederen kan forholde sig til. (Kirkeby, 2010 s. 57).

Den protreptiske dialogs opgave er at lade den enkelte træde tilbage fra sig selv. Det drejer sig om at skabe øjeblikke af indsigt ved at gøre samtalen til en række begivenheder, hvor vi konfronterer en anden dimension af vores selvbemodighed.


Den der fører en filosofisk dialog skal være bevidst om eventualerne, fornemme dem, få gjort dem til sine egne så de kan bruges i skabelsen af begivenheder, der kan skabe nye erkendelser for dem, der deltager i samtalen. Nedenstående er lederens praksiszoner i dialogen, som O.F.K. kalder for eventualerne:
1. Erkendelse af magtesløshed og evnen til at blive hændt af det gode
2. Bekræftelse i frihed og evnen til at være kritisk og åben på samme tid
3. Åbning til et socialt rum. Viljen til at modtage den andens liv og turde tage det i sin varetægt
4. At være den andens gidsel. Evnen til at være et tilflugtssted for den anden
5. Evnen til at lade sig overraske, søge uden at foregribe. Evnen til ikke-ville og afstå fra at ville
6. Evnen til at fuldføre. Viljen til at have magten til låns og være viet til normativ fuldendelse

7.4 Analyse
Formålet med den protreptiske samtale er: At forstå hvad jeg kan vide om mig selv; at forstå det jeg vil den anden, og hvad jeg skylder ham og fællesskabet hver især; at forstå det jeg vil og kan ville; og det jeg tør håbe. Dette er vi alle fælles om, og det kan ikke virkeliggøres alene.

Mit første spørgsmål er til tandsundhed, og til det svares der:

A.L. "Tandsundhed for mig handler ikke kun om tænder. Altså det at have en sund mund har en betydning for det at have en sund krop".

Informanten reflekterer over begrebet og går fra at tænke tandsundhed, til at tænke en sund krop. Dette fører mig videre med begrebet sundhed og spørger således:

"Hvad læger du i ordet sundhed i det hele taget"?

A.L." Ja det har jeg jo tænkt meget over. Det kan man definere på mange måder. Sundhed er jo ikke bare fravær af sygdom, men det er et niveau af måske sygdom men som man kan leve med som person".

Udtalelsen for mig til at tænke over ordet tandsundhed og det at overtandlægen tænker sådanne, og får mig til at reflektere følgende:

"Spændene tankegang tænker jeg, også at du ligesom bruger tandsundheden som engangsport til sådan du siger, sundhed for hele kroppen, fordi tænder er jo kun en lille del af kroppen, men alligevel ser du det som en ting af noget større".

39
A.L. ”Jamen det er det jo. Det synes jeg det er, fordi uden tænder, der kan du fx ikke tygge maden. Uden tænder i munden det er jo ikke særligt socialt acceptabelt i dag at mangle hver anden for tand f.eks. Så der ligger nogle ting i forhold til det. Og sundhed det er jo både fysisk sundhed men det er jo også fysisk sundhed”.

Så det at vi sammen tale om tandsundhed, har fået mig til at tænke anderledes end hidtil. Det gør mig interesseret i at vide, hvilke tanker A.L. gør sig om at hun kan tænke sådan, og jeg spørger: ”Hvilke tanker gør du dig om dig selv at du tænker på den måde”?

A.L.” Det tænker jeg jo er noget positivt fordi det jo vil sætte mig i stand til at og måske have åbent for nogle vinduer mod andre mennesker, andre sider af fx det kommunale system. Jeg synes det er enormt vigtigt at vi har et godt samarbejde med sundhedsplejerskerne jeg synes det er vigtig at vi også kan have samarbejde med lærer”.

Informanten finder det positivt og ser at det at hun kan tænke på den måde, vil åbne for samarbejdet med andre.

For at blive ved begrebet sundhed og koble med værdier, spørger jeg sundhedsplejersken:

”Hvad er det for nogen værdier der er vigtige for dig, når du går ud og taler om sundhed”?

K.B. ”Det der er vigtigt for mig, det er, retten til selv at bestemme over sit eget liv. Men også at have oplysning om hvad de kan ske, hvis ikke man lever et sundt liv”.

Informanten har værdi på retten til selvbestemmelse men synes samtidig at borgeren skal have at vide hvad der sker, hvis de ikke lever sundt. En anden informant synes ikke der er så mange konkrete ting de som fagpersoner, har kunnet gå ind i. Alligevel har hun ved at sidde sammen med andre i koordinationsgruppen, blevet inspireret til at gå tilbage til sit arbejdssted og tænke flere konkrete opgaver i forhold til sundhed, hun siger:

A.L. ”Jeg har nu sagt at vi skal til at være mere konkrete på omkring rygeafvænning, som vi ikke har haft så stor fokus på, der har jeg så også en motivationsopgave hjemme i forhold til, at det er altså også noget folk oplever lidt grænseoverskridende”. Og hun fortsætter:
"Vi kan godt tale med folk om kost, i virkeligheden kommer de bare for at vi skal tale med dem om tænder. Og de vil opleves som grænseoverskridende, men det må vi jo arbejde med".

Her ser jeg en forskel på de to faggrupper i deres måde at tænke omkring sundhed. Den ene siger at borgeren skal have oplysning om hvad de kan ske, hvis ikke man lever et sundt liv. Den anden siger at borgeren som kommer for at tale om tænder, vil blive mødt af personale som også taler om andre emner, f.eks. kost eller rygning og at det er grænseoverskridende for borgeren.

For mig at se kan det handle om at det er grænseoverskridende både for borgeren og for personalet at tale om andet end det der er forventet. Samtidig kan jeg se at det har sat nogle refleksioner i gang hos informanten og stiller spørgsmålet:

"Hvad lægger du i begrebet samskabelse"?

N.J. "Man må være lydhør og se, hvordan ser det ud fra borgerens ståsted. Og hvordan kan vi samarbejde omkring at få det bedste mulige ud af det sammen. Det handler om, at man er villig til at lytte, og at man ligesom er god til at samarbejde og måske også sætte sig ind i den anden. Og måske handler det jo også om empati, det kunne jo være".

Jeg spørger ind til værdien empati:

"Er empati en af de værdier du synes er vigtig"?

N. J. "Ja de er jo at kunne sætte sig ind i andres situation indimellem".

Informanten kredser om: at sætte sig ind i andres situation, hvordan ser det ud fra borgerens ståsted og sætte sig ind i den anden.

Det får mig til at tænke over at dette er en egenskab som informanten evner, og jeg ønsker at forfølge dette spor, for selv at forstå hvad han læger i det og derfor reflekterer jeg højt:

"Jeg kan se du tænker meget over at kunne sætte sig i den andens sted".

N.J. "Ja jeg tror det er en vigtig egenskab at kunne i samarbejdsrelationer, det der med at kunne sætte sig ind i andres, i en andens position". "Jeg skal jo have indblik i borgeren". "Hvad er det
borgeren har behov for“? "Hvad er det han udtaler, og så vi kan finde ud af noget sammen”. "Så jeg bliver jo nødt til et eller andet sted at vise ham min position og måske også gå ind bagi og se hans position”. "Jeg kan jo ikke forvente, at han gør det samme”. "Så derfor bliver jeg jo nødt til at gøre det, at have den egenskab at kunne det”. "Vi bliver nødt til at være nogle, der kan kravle ind i hinanden og se det fra hinandens ståsted”.

Ovenstående citat viser at informanter tænker meget over hvordan det er muligt for ham, at gå i anden position, for at få en forståelse for det borgeren har behov for. Han forventer ikke at borgeren gør det sammen, men han ønsker at vise vejen og forklarer, at nogle må gå forrest, for at vise vejen. At kravle ind i hinanden og se det fra den andens position, finder jeg er en spændende tankegang, som kan berige min tankegang og resten af koordinationsgruppen. Derfor ønsker jeg at udfolde tanken og spørger neutralt:

"Hvordan kravler du ind i en anden eller i den andens position og ser det fra dens position“?

N.J. "Begynde at stille nogle spørgsmål til, hvordan forholder du dig til det der. At begynde at finde noget at reflektere om i fællesskab. Sætte tempoet lidt ned og finde ud, af hvem er det egentlig, du har med at göre”.

Dette er for mig at se, et tegn på at der er lyst til a indtænke protreptisk dialog i samarbejdet med borgeren. At reflektere i fællesskab og samtænke borgeren som en ligestillet partner, er noget informanten finder naturligt. Den dialog jeg har med mig selv i det øjeblik informanten fortæller ovenstående, er at jeg ikke kan vide om han tænkte sådan før vores samtale, eller om det er en erkendelse han har fået mens vores samtale er i gang. Når jeg iagtager at jeg iagtager at jeg tænker på den måde, tænker jeg det er det den protreptiske dialog går ud på. Det er ligegyldigt om informanten har tænkt sådan før, eller har fået sin indsigt men samtalen har stået på. Og jeg tænker min refleksion ikke har nogen relevans for det der bliver talt om, men bare er en iagttagelse. Som Åkerstrøm har formuleret, så er forskellen iagttagelsens blinde plet. En anden ordens iagttagelse er en iagttagelse af iagttagelser som iagttagelser. Enhver iagttagelse af anden orden er også en iagttagelse af første orden.

Den iagttagelse jeg tidligere gjorde mig, omkring at sætte borgeren i spil i samskabelse omkring sundhedsplan 2020, finder jeg er vigtig i implementeringsfasen. Jeg tænker at N.J.’s værdier vil være spændende at høre noget mere om, og jeg spørger derfor:
"Hvilke værdier er i spil for dig, når du taler om borgeren på den måde"?

N.J. "Det ved jeg ikke om jeg forstå. Det er vigtigt, at man kan sætte sig i den andens sted. Jeg synes, man skal benytte sig af, at her har man en enestående mulighed for at lave nogle samarbejdsrelationer, der er unikke og så få evalueret det. Få evalueret det i stedet for at få evalueret alt mulig andet. For det er det, der bliver gavnligt senere hen. Det er det samarbejde, der kommer på tværs. Samarbejdet på tværs vil være det, som kan bære det her videre. Det er ikke de pakker der bliver... jo det er det også. Det der vil lave det her fantastisk, det er, at man har et samarbejde. At der blev etableret nogle samarbejder på tværs. At man kendte hinanden på kryds og tværs. Det ville være helt utroligt".

Informanten synes det er vigtigere at evaluere samarbejdsrelationer på tværs, og at disse relationer kan bruges i fremtiden. Han mener ligeledes at samarbejdet vil være det der bærer arbejdet videre og ser dette som noget fantastisk. Jeg iagttaget at når jeg stilleden en konkret spørgsmål, har informanterne svært ved at svare, og derfor er det vigtigt i den fremadrettede proces, at jeg spørger til værdier på en anden måde. Alligevel spørger jeg en anden informant om følgende:

"Hvad er der for nogle værdier du selv har i spil, siden det er så vigtigt for dig at gå endnu længere ud omkring sundhed og ikke kun lige kigge på tænderne. Hvad er det, der er vigtigt for dig, og hvilke værdier har du med dig som, du gerne vil sætte i spil i tandplejen".

A.L. "Det tror jeg, jeg har svært ved at sætte rigtige ord på. Det er heller ikke noget, jeg har foldet ud i forhold til personalet på den der meget konkrete måde".

Jeg spørger: "Hvad er vigtig for dig her i livet, hvad er din mission, nu da det er dig der er overtandlægen"?

A.L. "Men her i livet, så taler vi jo egentligt om mit faglige liv på en måde".

Jeg kommenterer: "Ja hvis man kan dele det op"

A.L. "Ja det kan man i min verden. En stor del af tiden en del af tiden ikke så nemt".

Jeg spørger: "Hvilke værdier har du i spil i dit privatliv og hvilke værdier har du i dit arbejdliv"?
A.L. "Det bliver rigtig svær nu ik’? Fordi et ord jeg har i hovedet det bliver ærlighed, det bliver tillid det er, ja"

Jeg spørger videre: "Og er det indenfor det private liv eller inden for det faglige liv’’?

A.L. Måske i virkeligheden indenfor begge

Jeg spørger: "Så der kunne måske være nogen kerneværdier som er vigtigt for dig i livet’’?

A.L. "Ja det er der”.

Jeg fortsætter med at spørge ind til ærlighed: "Hvorfor er ærlighed vigtigt for dig’’?

A.L. Jeg vil gerne kunne stole på folk.

Jeg spørger: "Kan du stole på dig selv’’?

A.L. Ja det kan jeg nok.

Jeg spørger: "Så du har altid dig selv med dig’’? "Og kan stole på det du siger’’?

A.L. Ja det synes jeg

Jeg fortsætter i samme spor og spørger: "Og hvad i forhold til tillid’’?

A.L. "Det er jo også en slags ærlighed". "Tillid og ærlighed grænser jo lidt". "Jeg vil jo rigtig gerne have tillid til mine medmennesker i alle sammenhænge". "Men jeg har jo også oplevet folk som jo alligevel, har vist en, at der havde man ikke den tillid med, som man troede man havde". "Det gør at man bliver en lille smule forsigtig næste gang". "Jeg vil gerne være sikke på det, jeg gør, er det rigtige”. "Sådan lidt kontrolagtig”

A.L. "Hvis nogen siger noget til mig, så vil jeg gerne kunne stole på dem".

A.L. "Nu bliver det jo lidt den der grænse mellem det private og det faglige, hvor det så er lidt svært ik’’”?
I ovenstående kommer dialogen til at handle om værdier. I starten af samtalen fortæller A.L. at hun har forskellige værdier når hun taler om det faglige liv og om det private. Da vi taler om værdien ærlighed og tillid, når hun selv til den erkendelse, at hun ikke kan dele værdier op mellem det faglige og det private liv.

En anden informant har jeg lyst til at spørge om begrebet mangfoldighed:
"Hvad tænker du om mangfoldighed som begreb"?
A.L. "Det synes jeg er et smukt begreb, fordi dels skal der være plads til os alle sammen, og vi har alle sammen noget at bidrage med".

Protreptikken har både individets og fællesskabets optimale udfoldelse som mål, og de kan kun udvikle sig hver især, hvis de gør det i samklang. Jeg spørger igen ind til begrebet mangfoldighed og i forhold til koordinationsgruppen:

Sundhedsplejersken reflekterer over begrebet stemning: "en stemning smitter… så kan jeg mærke i gruppen, at vi lige pludselig får ideer sammen, og der springer idéer fra højre til venstre". "Så bliver det næsten sådan en brainstorm, og det kan gruppen".

"Det at du foremmer en stemning, synes jeg lyder rigtig spændende – så går du ind og sådan agerer på stemninger"?

K.B. "Ja det kunne jeg godt finde på". "Nogen ville kalde det manipulation måske, men at køre med på en stemning, men det kan man jo". "Jeg har oplevet at man nogle gange bliver grebet af en stening og kommer til at gøre noget".

Jeg spørger: "Kan du forestille dig at borgerne også kan blive båret af en stemning"?

K.B. D"et er jeg helt sikker på, at de kan". "Engagement og stemning det er noget der kan overbevise rigtig mange".

Jeg reflekterer: "Jeg tænker om det er forførelse"?

K.B. "Ja men hvis de bliver forført til noget godt, som de selv synes er rart, og får en god oplevelse, så kan jeg ikke se, at der er noget i vejen med det".
Jeg spørger: "Hvis du kigger på begrebet forførelse, hvad er det sammensat af"?

K.B. "Man går foran og fører hen i mod en bestemt retning”. "Der kan være forførelse, der kan være ganske farligt, så det kommer an på, hvad man bliver forført til”.

Jeg spørger: "Hvordan vil du tænke anderledes omkring forførelse af stemninger, næste gang du sidder i gruppen”?

K.B. "Så vil jeg virkelig prøve at holde stemningen oppe”. "Men der vil sikkert sidde nogle skeptikere”.

Jeg siger til dette: "Hvis vi bliver ved ordet stemning, så er det første jo stemme”. "Har I forskellige stemmer i koordinationsgruppen”?

K.B. "Vi repræsenterer forskellige områder, og vi taler med forskellige stemmer”

Dette viser hvordan man sammen kan skabe en refleksion omkring stemning, og hvordan vi til sidst lander på det at tale med forskellige stemmer. Dette er et bevis på at det er ordet der fører samtalen.

Jeg ønsker at udforske et begreb sammen med den anden og spørger: "Hvad er ordet ledelse for dig”?

N.J. "Når jeg tænker på ledelse, sådan når du spørger mig sådan der”. "Før i tiden har jeg bare tænkt, det var en eller anden stjernepsykopat”. "Men i Tårnby har jeg fået en leder, som ligesom har tillid til dig og kan forstå det her med, at hvis vi skal lære hinanden noget, jamen så bliver vi nødt til at lave en masse eksperimenter, og når man laver eksperimenter, så er det, at man begår fejl”. "Men de fejl er vigtigt for overhovedet at få noget ud af en læreproces”. "Og måske er det det allervigtigste, at vi skal begå en masse fejl”.

Ved at stille et simpelt spørgsmål, begynder informanten at komme med narrativer og vi fortsætter ud af samme spor, jeg spørger:

Hvordan kan du vide, hvordan du skal lede dig selv?
N.J. "Ja det er jo blandt andet at gå ud af den vej, som hedder at, nu begår du nogle fejl, nu eksperimenterer du". "Og måske også får afsluttet nogle af de ting, du er i gang med. Og se på hvor mange ting, man kan sætte i værks".

Jeg spørger: "Hvad lægger du i begrebet at lede"?

A.L. "Lige nu og her så vil jeg sige: vise vejen, vise muligheder, give muligheder". "En opgave jeg har; en masse medarbejdere, vi har en opgave, vi skal udføre". "Jeg kan godt lide, at folk kan tage nogle initiativer slev, at man kan komme med idéer". "Det er ikke min opgave som lede at have en fuldstændig færdig køreplan med alt". "Jeg vil rigtig gerne have en dialog med medarbejderne om hvordan kan vi gøre det her på den mest hensigtsmæssige måde, og der er vi jo igen ude i mangfoldigheden, og de erfaringer folk sidder inde med, at der kan være folk der har prøvet noget som jeg ikke har prøve og sidder inde med". "Hvorfor skal jeg så sidde med skrivebordsarbejde når det kan fungere på en anden måde"

Jeg spørger: "Hvordan kunne du godt selv tænke dig at blive ledet"?

A.L. "På samme måde".

Den der leder den protreptiske samtale får også løbende nye erkendelser af det at være menneske og leder hvor grundprincippet er: Jeg ved, at jeg intet ved. Derfor spørger jeg neutraalt:

_Hvordan kan du vide hvordan du gerne vil ledes?

A.L. "Det er tanker, jeg gør mig i forhold til, hvis jeg har oplevet nogle ting, hvor jeg tænker, det her synes jeg måske ikke var sådan helt i orden". "Det er ikke fordi jeg har tænkt, yes det her trives jeg godt med". "Det er egentlig nok mere den anden vej rundt, hvor jeg har oplevet, nej det her kunne man måske godt have gjort på en anden måde".

Jeg siger: "Du har fået dig nogle erfaringer med at folk faktisk gerne vil ledes forskelligt, så hvad tænker du om mangfoldighedsledelse, hvor man leder medarbejdere forskelligt"?

A.L. "Det er jo klart en tilgang men svært". "Og det tror jeg handler om min personlighed, og at jeg måske ikke … jeg ved ikke, hvordan du har det, men den der svære samtale, den kan jo tit være
rigtig svær”. ”Har efterlyst den lidt, hvor man bare tænker sig nu bare hvordan, det skal være, men tværtimod synes jeg, der er andre der har synspunkter i forhold til, hvordan tingene kan gøres”.

A.L. ”Hvis jeg kigger på mit personlige liv, så har jeg tre børn, og de der børn de skal jo takles forskelligt hel klart”. ”Det er ikke noget jeg har reflektet over hvorfor lige, det gør man nok bare sådan lige”. ”Jeg har nok ikke reflektet, jo jeg har registeret, at der har været medarbejdere, som har efterlyst den der, i mine øjne, meget håndfaste ledelse, men så har jeg nok heller ikke tænk så meget dybere over det”

Jeg spørger: ”Hvis du skal tænke over det i forhold til dine børn, har du så opdraget dem forskelligt i forhold til at de i sidste ende skal få det samme”?

A.L. ”Det er et rigtig interessant spørgsmål, og det er jo noget vi har diskuteret derhjemme også, om man gør det bevidst eller ubevist”. ”Jeg tror man, havner i, at man gør det lidt forskelligt, at man gerne vil nå det samme mål”. ”Det er jo lidt de samme værdier man har prøvet at udstyre dem med, ja og hvordan er man kommet til det, og hvordan praktiserer man det”? ”Det er jo interessant”

Jeg spørger: ”Hvad tænker du om dig selv nu hvor du har ret let ved at sætte ord på i forhold til dine børn, og at det er sværere for dig i forhold til ledelse”? ”Og hvad tænker du om det, at du tænker om det på den måde”?

A.L. ”Det ved jeg egentlig ik”. ”Jeg kunne godt sige, at det at tænke sådan omfaglig ledelse, det ligger ikke så naturligt for mig som det at opdrage mine børn”. ”Det kunne jeg jo godt sige, men det ved jeg ikke om jeg tænker det sådan, jeg ved det ikke”

Ovenstående er eksempler hvordan man kan bruge protreptrik til at samskabe og ”hacke” sig ind på forskellige positioner. Stemmerne kommer til udtryk på andre måder, end når de sidder i koordinationsgrupperne. Der ses en dialogisk symmetri, og lederens positionsmagt bliver nedtonet gennem åbenhed omkring egne grundholdninger og dermed det normative grundlag, hvorudfra han/hun konstituerer sine værdidomme.

7.5 Iagttagelse og refleksion

Når jeg tænker over kommunikationen i koordinationsgrupperne og tænker over de divergerende diskurser, og hvordan kampen om definitionsmagten finder sted, har jeg nu efter at fordbyde mig i teorien mulighed for at iagtage samt aktivt vælge hvilke optikker, jeg vil give opmærksomhed og
hvornår. Derved håber jeg, at alle stemmer bliver hørt, og at alle stemmer synger sammen. Det er vigtigt at være åben for og bevidst om, at der faktisk kan kommunikeres med udgangspunkt i forskellige positioner og stemmer. At det gennem dialog er muligt at ”hacke” sig ind på de mange stemmer.

Samskabelse og protreptisk dialog skaber muligheden for en rigere horisont, men også risikoen for at de eksisterende identiteter ikke længere er de samme, og det skal man være indstillet på. Polyfon ledelse handler om at træffe beslutning om, hvilket rationale en given beslutning skal træffes i. Ledelse bliver en beslutningstagning af anden orden. Ledelse handler ikke bare om at træffe beslutninger, men også om at sætte præmisserne for beslutningerne. Det er afgørende hvilken position og med hvilken stemme, der kommunikeres ud fra og med.

8 Egen læring

Jeg har været ansat i den samme kommune i 17 år, i de sidste 12 år har jeg arbejdet som leder. Jeg er på en konstant ledelsesrejse og den offentlige sektor er igennem en kontinuerlig forandringsproces. Jeg vil i præsentationen af min personlige ledelsesmæssige udvikling, inddrage elementer fra mit personlige våbenskjold fra PUF 1.

Som leder opstår der undervejs milepæle, nogle af personlige årsager og andre af organisatoriske årsager. Jeg ser min MPG uddannelse og ikke mindst specialet, som en velkommen milepæl, som giver anledning til at iagttagte og reflekterer over min praksis som leder og mit personlige lederskab. Det kræver mod og nysgerrighed at finde og stå ved sin lederstil, holde fast i egne værdier og turde udfordre sig selv (Lützen og Lønborg, 2012 s. 11).

Bevidstheden igennem MPG uddannelsen, om at behandle forskelligt for at behandle ens, gørde at jeg udvide min horisont, og vendte blikket mod mangfoldighedsledelse. Jeg bruger mangfoldighedsledelse af 2. orden, hvor jeg italesætter forskellen og mangfoldigheden som en styrke, og et afsæt for min ledelse. Jeg bruger mangfoldighedsbegrebet til at virkeliggøre forskellige intentioner og visioner, for at kunne træffe et velinformeret valg, om hvad det er for nogle diskurser der er mest fordelagtigt at vælge. Jeg reflekterer over hvordan og hvorfor det gøres på den måde det gøres på, og om det kunne gøres anderledes.
Mangfoldighedsledelse af 2. orden mestrer et polyfont overblik over de forskellige alternativer, og kan forudberегne konsekvenserne af et givent til – og fravalg.

Mit ønske er at være en kompetent polyfon leder, hvor jeg hæver mig over situationen og dilemmaet og træffer et mere reflekteret og analytisk valg/fravalg. At jeg bevæger mig fra 1. til 2. ordens position. Derefter eksperimenterer jeg og gør noget i nuet, leger kreativt med dilemmaets grænser og muligheder.

Det er i spændingsfeltet mellem rollen og personen, at lederen kan frigøre energi og udvikle sin egen stil og sin egen originalitet (Lützen og Lønborg, 2012 s. 11).

Samtidig er jeg klar over, at min egen personlighedstyp interagerer forskelligt, alt efter hvem jeg står overfor. Mit våbenskjold fra PUF 1 var således for mig også en milepæl, både at formulerer nedenstående, samt at iagttage og reflekterer over den feedback jeg fik fra de medstuderende.

**8.1 Våbenskjold**

Styrker: *Positivt livssyn, udviklingsorienteret, målrettet, højt energiniveau.*

Udfordringer- og udviklingsfokus: *Begrænsning, fascination, grådighed, manglende nærvær.*

Visioner og drømme: *Inspirerer og skabe positiv udvikling for mig selv og andre, have et sjovt og spændende liv, gøre en forskel og skabe glæde, være nærværende og tilfreds med det der er.*

Værdier: *Frihed, lykke, variation, selvstændighed.*

Feedbacken var bland andet, refleksioner omkring mit høje energiniveau, hvor der blev spurgt ind til om medarbejderne kunne følge med mig. Om de ikke følte at jeg var overfladisk og ustruktureret og om jeg kunne afslutte opgaver.

Våbenskjoldet fik mig til at definerer 3 ledelsesudfordringer, som jeg bevidst arbejder med, i forhold til at udforske mangfoldighedsledelse:

1. at indse at der kan kommunikeres og reflekteres i forskellige koder
2. strategisk at udvælge den kode der passer til situationen
3. at jonglere mellem koderne og hæve sig op over paletten af koder, for fra en 2. ordensposition at reflektere over prioriteringen og konsekvensen af et bestemt valg.

**8.2 Iagttagelse og refleksion**
Milepæle ser jeg nu som et rum til refleksion, og til at justerer og ændre min lederstil, i så fald det er hensigtsmæssigt.

At have mulighed for at gå på opdagelse i mit eget ledelsesrum, har været en gave for mit personlige lederskab. At fordybe sig i teori, at gøre mig blind, at reflekterer og få konstruktiv feedback, både fra kolleger, medstuderende og undervisere, gav mig et nyt afsæt for videre ledelsesudvikling og konkrete mål som er:


Et begreb som: "den selvskabte leder" hvor intet er nødvendigt – intet er umulig og alt ting kan altid være anderledes! appellerer til mig, idet jeg ønsker at reflektere over og iagttage min kommunikation samt ledelse.

9 Konklusion og perspektivering

Dette masterspeciale undersøger, hvad der skal til for at der ledes forskelligt og problemformulering er: "Hvad skal der til, for at jeg udvikler mig selv og organisationen, således at jeg leder forskelligt?"

Formålet har været at belyse og analysere, det der sker med implementering af Sundhedsplan 2020 for dermed at være rustet til målopfyldelsen af den overordnede plan. Denne cirkulære proces kan i princippet blive ved i det uendelige, men stopper her, da jeg synes at betydningen af de forskellige dele nu danner fornuftige mønstre og indgår i en sammenhængende enhed.

Ved at starte med en analyse af organisationen, er jeg blevet klogere på at den form der bedst kan forklare de forhold, der har fået Tårnby Kommune til at strukturere sig, som den har gjort, er maskinbureaufkratiet, hvor dens fremherskende koordineringsmekanisme er, standardisering af arbejdsprocesser. Organisationsformen kan bruges til at diagnosticere udfordringen i organisationen.

Hos Mintzberg er strukturen udgangspunktet for forståelse af organisationen, (strukturen er ikke det eneste element men det fremherskende). I dette lys kan Sundhedsplan 2020 have et problem med at implementeringsstrategien ikke passer ind i organisationsstrukturen, det er derfor vigtigt at skabe sammenhæng mellem struktur, kultur, funktion og koordinering.
At bruge Mintzberg som udgangspunkt for min forståelse af organisationen og supplere med Galbraiths stjernemodel, får mig bla. til at konkludere, at intet element i modellen kan stå alene. Det er vigtigt at give alle elementer den samme opmærksomhed, da samspillet vil optimere implementeringsplanen. Når et element ændres, så påvirkes de andre, og den viden kan bruges aktivt til at nå målene i *Sundhedsplan 2020.*

Sundhedsområdet er et af de velfærdsområder, der er mest oplagt for samskabende innovation, men det er nødvendigt at udvikle mindsettet, sproget og strategierne. I arbejdet med mangfoldighed må vi bibeholde de mange stemmer og bruge dem til at virkeliggøre forskellige intentioner og visioner. Det kræver en ledelsesform, der kan orkestrere de mange forskellige diskurser. Min analyse viser at mangfoldighedsledelsen af anden orden er et optimalt bud på den ledelsesform.

På et *andet ordensniveau* og mere strategisk, reflektivt niveau, leder lederen denne mangfoldighedsledelse og træffer et velinformeret valg om, hvad det er for nogle diskurser og løsningsmodeller, der i den aktuelle situation er mest fordelagtige at vælge. Lederen flytter sig fra at praktisere mangfoldighedsledelse til at reflektere over, hvordan og hvorfor det gøres på den måde, det gøres på, og om det kunne gøres anderledes. Mangfoldighedsledelse af anden orden mestrer et polyfont overblik over de forskellige alternativer og kan forudberegne konsekvenserne af et givet til- og fravalg.

Udfordringen for den leder der udøver *mangfoldighedsledelse af anden orden* er, hvordan han/hun håndterer dobbeltheden mellem på én gang at være nærværende og stringent i en konkret situation og således tale ud fra en særlig diskurs og anlægge en bestem ledelsesform: *første orden,* og samtidig observere situationen og den valgte diskurs og ledelsesform fra en distancerende, reflekterende position: *anden orden.* Der kræves dog en refleksiv kompetence samt evnen til at analysere det iagttagede og det tænkte i forhold til forskellige logikker. Anden ordens ledelse er en forudsætning for at kunne analysere og forstå de komplekse og skiftende kontekster, hvori ledelse praktiseres.

Protreptikken er grundlaget for en frugtbart asymmetri eller ulighed, hvis middel er at skabe rum af symmetri i samtaler gennem universalisering af problemer og fokus på grundholdninger. Og ved at stimulere den enkelte til at tage sig selv op til revision og dermed angribe indre asymmetrier. Fordi samtalen har fokus på grundholdninger og værdier, som ingen ejer, skabes der ligeværd i
samtalen, hvorved der kan opnås nye erkendelser. Protreptikken kan bruges som dialogform til at supplere mangfoldighedsledelse af anden orden.

For at lede forskelligt finder jeg det kræver at lederen har en ledelsesanalytisk tilgang, som vil generere en ledelseskompetence ved at inddrage en kritisk og refleksiv iagttagelsesposition. Derved ville det også medvirke til en transformation af det iagttagede, førsteordens iagttagelse, og hæve sig op fra en ledelsesdefinition til en analytisk ledelsesreflektion.

På dette anden ordens niveau leder vi ikke blot mangfoldigheden men vores ledelse af den. Vi gør ikke bare noget eller tænker over, hvordan vi gør det. Vi tænker over, hvordan det er. Vi tænker over, hvad vi gør – og således om vi kunne gøre det anderledes.

Så det der skal til, for at lede forskelligt, er for mig at se en organisation der forstår at ledelse foregår i spændingsfeltet mellem forskelligartede og ofte modstridende logikker. At en polyfon ledelse må gøre sig bekendt med og tage hensyn til de mange divergerende rationaler og referencerammer, der omgiver organisationen, og samtidig forme den gennem ledelsesmæssig disponering.

En polyfon ledelse handler om at træffe beslutning om, hvilket rationale en given beslutning skal træffes i. Ledelse bliver en beslutningstagning af anden orden.

At skrive dette speciale har stimuleret mine iagttagelser og refleksioner om det personlige lederskab, organisationsudvikling og mangfoldighedsledelse. Mit personlige mål og ønske for fremtiden er, at fortsætte min udvikling ad samme vej, blive endnu mere refleksiv og sammen med andre skabe en protreptisk tilgang til ledelse – det vil være min gulerod.

Idealet for at implementere Sundhedsplan 2020, vil for mig at se være, at arbejde hen imod Mintzbergs beskrivelse af organisationsformen: adhocrati, (velvidende at der med fordel og som en naturlighed, vil indgå andre former), hvor den primære koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning og de væsentligste designparametre er forbindelsesmekanismer.

Den diversitet der forekommer i koordinationsgrupperne, er et potentiale og en smutvej til innovation. Derved vil sundhed og borgerinvolvering sprede sig ind i alle sprækker og udgøre en innovativer proces, der kan danne grønbd for nye og anderledes innovationsprocesser i den borgercentrerede organisation.
**Litteraturliste**


Andersen, Flemming (2006): Hvad er selvedelse?


Hede, Tobias Dam (2010): Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin, Samfundslitteratur


Innovationsledelse på tværs (2012), Academic Books (kompendium).


2020-sundhedsplan for Tårnby Kommune


Tårnby Kommune vil med 2020-sundhedsplanen:
- Medvirke til, at borgerne får et langt og sundt liv
- Forebygge livsstilssygdomme
- Bekæmpe uligheden indenfor sundhedsområdet
- Prioritere det, der virker

Middellevetid og Tabte gode Leveår

Middellevetiden i Tårnby Kommune var i 2007 77,2 år, hvilket placerer kommunen på en national 68. plads blandt landets 98 kommuner. Middellevetiden for mænd og kvinder var i 2007 henholdsvis 74,9 og 79,3 år.

Middellevetiden er et ofte anvendt mål for befolkningens helbredstilstand. Selvom danskernes gennemsnitlige levealder er steget de senere år, er vi blevet overhalet af de fleste vestlige lande. Hvor danskerne i gennemsnit har vundet 6 ekstra leveår siden 1960, har svenskerne og nordmændene vundet 7 år, og tyskerne hele 11 år. Fra at have verdens femte højeste levealder er Danmark nu rykket ned på en 23. plads. Svenskere og nordmænd, som vi ellers ofte sammenligner os med, lever i dag i gennemsnit henholdsvis 2½ og 2¼ år længere end en dansker.

Omkring 80 pct. af forskellen i middellevetiden i forhold til Sverige kan henføres til flere dødsfald som følge af rygning og alkohol. Blandt de to faktorer er tobak den væsentligste, idet tobaksrelaterede dødsfald er beregnet til at stå for omkring ¾ af bidraget, svarende til knap 1,9 år.

Den store betydning af rygning og alkohol bekræftes af en WHO undersøgelse af tabte leveår, der finder, at omkring to tredjedele af forskellen mellem Danmark og Sverige kan relateres til en større byrde af alkohol- og tobaksforbrug i Danmark. I en artikel i Ugeskrift for Læger konkluderer desuden at "det forekommer ikke realistisk at reducere denne forskel i middellevetid mellem Danmark og Sverige væsentligt uden en reduktion i tobaks- og alkoholforbruget".

Risikofaktorer som rygning, alkohol, inaktivitet, overvægt, psykisk arbejdsbelastning og social isolation kan reducere levetiden både med og uden sygdom. Et andet ofte anvendt mål for befolkningens helbredstilstand er Tabte gode Leveår, hvorved forstås tab af forventet levetid uden langvarig belastende sygdom, altså tab af raske leveår. Rygning, fysisk inaktivitet og overvægt er de risikofaktorer, der giver anledning til det største tab af gode leveår uden langvarig belastende sygdom hos danskerne. Kort uddannelse samt svage sociale relationer er begge væsentlige bagvedliggende forhold i denne sammenhæng.

2020-mål:
- Middellevetiden blandt borgere i Tårnby Kommune er mindst 80 år. Og mindst 78 og 82 år for henholdsvis mænd og kvinder
Der arbejdes målrettet på at minimere antallet af Tabte gode Leveår ved at minimere risikofaktorer som rygning, fysisk inaktivitet og overvægt og ved at yde en særlig indsats over for sårbare grupper
Risikofaktorer:

Der eksisterer et meget stort antal risikofaktorer, som i varierede omfang kan bidrage til at forklare udviklingen af langvarige og kroniske sygdomme, i dødsårsager og følgelig i udviklingen i danskernes middellevetid. Det er samtidig risikofaktorer, som kan påvirkes. Vel at mærke inden egentlig langvarig og kronisk sygdom eller indikationer herpå opstår, og det dermed er for sent i en forebyggende proces.


Tårnby Kommune adresserer udfordringen omkring det stigende antal langvarigt og kronisk syge borgere ved at sætte fokus på tiltag til fremme af sundere livsstil og dermed til reduktion i den risikoafærd, som kan føre til udvikling af langvarig og kronisk sygdom. Sådanne tiltag kan i nogle tilfælde også have klare forebyggelsespotentiale i forhold til forværring af sygdom og dermed tidligere død blandt borgere, som allerede har fået en langvarig kronisk lidelse.

Rygning

Andelen af dagligrygere er faldet markant de seneste årtier, men 22 % af Tårnby kommunes voksne ryger stadig dagligt. Andelen af ikke rygende borgere, der udsættes for rygning er på 16 %, hvilket er den absolut højeste andel blandt kommunerne i Region Hovedstaden, hvor gennemsnittet er 10 %. Ligeså forekommer rygning i 17 % af hjem med børn i Tårnby Kommune, hvilket også er væsentligt højere end gennemsnittet i Region Hovedstaden, som er 12 %.

I dag kan næsten 25 % af alle årlige dødsfald i Danmark (ca. 14.000) henføres til rygning, og danskernes gennemsnitlige levetid ville have været godt 3 år længere, end den er i dag, hvis der ikke var dødsfald relateret til rygning overhovedet. Andelen af dagligrygere er faldet markant de seneste årtier, men 22 % af Tårnby kommunes voksne ryger stadig dagligt, og andelen er betydelig større blandt de ressourcesvage grupper. Ca. 25 % af danske rygere har haft deres rygedebut som 13-årig.

2020-mål:

- Andelen af dagligrygere mindre end 15 %
- Andelen af ikke rygende borgere udsat for passiv rygning mindre end 5 %
- Rygning forekommer i mindre end 5 % af hjem med børn
- Der arbejdes målrettet på at undgå at børn begynder at ryge og at der i forbindelse med rygestopkurser lægges ekstra vægt på rekrutering af ressourcesvage og unge, ligesom der udvikles effektive rygestopkurser, der kan mindske barrierer for at rekruttere disse grupper
I Tårnby Kommune er alkoholforbruget lidt lavere end gennemsnittet blandt kommuner i Region Hovedstaden. På trods heraf har 16 % af borgerne tegn på alkoholafhængighed, 13 % er rusdrikkere, 11 % har et storforbrug og 19 % har risikabel alkoholadfærd og samtidig hjemmeboende børn.

Ca. 3.000 dødsfald i Danmark kan hvert år henføres til indtagelse af alkohol. Herudover sker der årligt alkoholrelaterede dødsfald i trafikken og på arbejdspladsen. Et stort alkoholindtag har endvidere en række afledte negative konsekvenser som fx øget kriminalitet og vold, arbejdsskader og anbringelse af børn fra misbrugsramte familier udenfor hjemmet.

I 2004 var det årlige alkoholforbrug i Danmark mere end 11 liter ren alkohol pr. person, hvilket kun overgås af forbruget i fem andre OECD-lande, Storbritannien, Irland, Frankrig, Tjekkiet og Ungarn. Ca. 19 % af danske mænd og 11 % af danske kvinder overskrider de anbefalede genstandsgrenser. Herudover er et episodisk højt forbrug udbredt blandt unge, og ca. dobbelt så mange danske 15-årige drikker minimum én gang om ugen sammenlignet med unge i Sverige og Norge, mens forskellen i forhold til de øvrige europæiske lande er betydeligt mindre.

På trods af omfanget af forbruget af alkohol og de store negative sundhedsmæssige konsekvenser heraf, anses alkohol af mange som noget, der hører privatlivet til. Fx indikerer undersøgelser, at alkohol ikke opfattes som en risikofaktor på samme måde som fx rygning og overvægt.

Endvidere ses det, at praktiserende læger ikke rådgiver så hyppigt om alkoholmisbrug som om tobak, stress og overvægt.

**2020-mål:**
- Andelen af borgere med tegn på alkoholafhængighed er mindre end 12 %
- Andelen af rusdrikkere er mindre end 10 %
- Færre end 8 % har et storforbrug af alkohol
- Færre end 10 % har en risikabel alkoholadfærd og samtidig hjemmeboende børn
- Der arbejdes målrettet på at skabe sunde rammer, der mindsker tilgængeligheden af alkohol og forebygger alkoholproblemer for såvel børn, voksne og ældre.
- Der arbejdes målrettet på at skabe opmærksomhed om de sundhedsmæssige og sociale problemer, der er ved et højt alkoholindtag og på at opkvalificere frontmedarbejdere til at kunne opspore, tale med og vejlede borgere med alkoholproblemer samt henvise dem til eventuelt rette behandlingstilbud.
Fysisk aktivitet

I Tårnby Kommune levede 68 % af borgere over 16 år i 2010 op til Sundhedsstyrelsens anbefaling om at dyrke moderat til hård fysisk aktivitet mindst 30 minutter om dagen i fritiden, hvilket svarer gennemsnittet blandt kommuner i Region Hovedstaden. Tårnby Kommune har et rigt forenings- og idrætsliv og et bredt udbud af idrætsaktiviteter for mange forskellige målgrupper; såvel i forhold til køn, alder og interesse. 31 % af borgerne har mere end fire timers stillesiddende aktiviteter i fritiden, hvilket er væsentligt over regionsgennemsnittet, som er 27 %. Til gengæld har kun 38 % af borgerne mindst seks timers stillesiddende arbejde om dagen, hvilket er væsentligt under regionsgennemsnittet på 44 %.


Danskerne er blevet mindre fysisk aktive i deres arbejdsliv inden for de sidste 20 år. I samme periode er andelen af voksne danskere, der er fysisk aktive i fritiden, imidlertid steget, og andelen, der har stillesiddende fritidsaktiviteter, er faldet med knap 9 %. Det er på den baggrund vanskeligt at sige, hvorvidt danskerne er blevet mere eller mindre fysisk aktive siden midten af 1980erne. Der er dog stadig grupper af danskere, der er fysisk inaktive på arbejde og/eller i fritiden.

2020-mål:
- Mere end 75 % af borgerne er fysisk aktive ved moderat til hård intensitet mindst 30 minutter om dagen
- Der arbejdes målrettet på at skabe rammer for borgerne, der giver såvel børn, voksne og ældre yderligere mulighed for at fremme bevægelse og aktivitet
- Der arbejdes målrettet på at fremme deltagelsen i foreningslivets idræts- og motionstilbud i særlige målgrupper som fx overvægtige, motionsuvante familier, fysisk handicappede, psykisk handicappede og fysisk inaktive generelt
I Tårnby Kommune er der i forhold til regionsgennemsnittet et væsentligt forøget antal borgere med overvægt. 35 % er overvægtige og 14 % svært overvægtige i forhold til gennemsnittet på henholdsvis 30 og 11 %.

I Tårnby Kommune har 13 % af borgerne meget usunde madvaner, hvilket er væsentligt højere end gennemsnittet blandt kommuner i Region Hovedstaden, som er 10 %. 14 % af borgerne drikker sodavand mindst fem gange om ugen, hvilket også er væsentligt højere end regionsgennemsnittet på 10 % og endelig lever 87 % af borgerne ikke op til anbefalingen om at spise seks stykker frugt og grønt om dagen, hvoraf ligeledes er højere end regionsgennemsnittet, som er 84 %.

I alt ca. 4.400 årlige dødsfald i Danmark kan henføres direkte til indtaget af for meget mættet fedt og for lidt frugt og grønt.

Danskerne har længe haft et relativt lavt forbrug af frugt og grønt i forhold til de øvrige OECD-lande. Forbruget og det faktiske indtag er steget mærkbart inden for de seneste 10-15 år, men tal fra den sidste kostundersøgelse viser imidlertid, at det stadig kun er godt 30 % af børnene og 15 % voksne, der indtager frugt og grønt i overensstemmelse med de officielle anbefalinger om 400 og 600 gram frugt og grønt dagligt for henholdsvis børn og voksne.

Det gennemsnitlige indtag er på ca. 400 gram om dagen. Knap 80 % af både børn og voksne indtager mere fedt end de officielle anbefalinger om, at kosten maksimalt bør indeholde fedt svarende til en energiprocent på 30 %.

Indtaget af sukker er faldet markant de sidste 5 år, men ca. 60 % af danske børn og ca. 35 % af de voksne indtager stadig mere sukker end de officielle anbefalinger om, at kosten maksimalt bør indeholde sukker svarende til en energiprocent på 10 %.

10 % af de danske børn var i 2005 overvægtige eller svært overvægtige, imens andelen for henholdsvis unge, voksne og ældre var ca. 20 %, 40-50 % og 50 %. Overvægtsproblematikken er imidlertid ikke så udrøjet i Danmark som i et del andre europæiske lande.

I Teknologirådets handlingsoplæg: Målrettet forebygelse af fedme påpeger arbejdsgruppen at der er fem højrisikogrupper, hvor der bør iværksættes målrettet forebygelse.

De fem højrisikogrupper er ufødte børn af overvægtige kvinder, småbørn med overvægtige forældre eller søskende, børn med overvægt eller fedme, unge med kort uddannelse samt voksne i brancher med høj forekomst af fedme.

---

2020-mål:
- Andelen af borgere med usunde madvaner er mindre end 10 %
- Andelen af borgere, der drikker sodavand mindst fem gange om ugen er mindre end 10 %
- Mere end 25 % af borgerne lever op til anbefalingen om at spise seks stykker frugt og grønt om dagen
- Mindre end 25 % af borgerne er overvægtige og mindre end 10 % svært overvægtige
- Der arbejdes målrettet på at skabe rammer for borgerne, så såvel børn, voksne og ældre er velinformerede om og har mulighed for at spise sund mad og der er etableret individuelle tilbud til borgere i særlig risiko for sygdomme relateret til spisevanerne
Børn og unge

Sundhedsstyrelsen anbefaler fuld amning indtil barnet er fire til seks måneder gammelt. Forekomsten af fuld amning af børn på fire måneder i Tårnby Kommune er 57,8 %

Sundhedsstyrelsen anbefaler at børn og unge er fysisk aktive mindst en time om dagen i fritiden. Kun de færreste danske børn lever op til anbefalingen. For pigernes vedkommende 27 % 11-årige, 33 % 13-årige og 30 % 15-årige. For drengenes vedkommende 41 % 11-årige, 44 % 13-årige og 46 % 15-årige.

I Tårnby Kommune var 17,6 % af de 0-årige børn født i 2008 og 2009 udsat for passiv rygning. En undersøgelse blandt kommunerne primært i Region Hovedstaden viser at stort set ingen elever i 5. klasse ryger. I 7. klasse ryger 8 % dagligt, ugentligt eller sjældnere. I 9. klasse er dette tal stiget til 25 %

Samme undersøgelse viser at de unges alkoholforbrug og deres erfaringer med fuldskab stiger markant fra 11- til 15-års alderen, især er stigningen stor fra syvende til niende klasse. I alle aldersgrupper gælder, at lidt flere drenges end piger drikker alkohol mindst hver uge, hvorimod stort set lige mange drenge og piger har været fulde alkohol mindst to gange.

Ernæring har stor betydning for barnets vækst og trivsel. En lang ammeperiode har positiv indflydelse på en lang række helbredsmæssige, udviklingsmæssige, psykologiske og immunologiske fordele. Ligeledes virker amning beskyttende på udvikling af fedme i barnområdet. Sundhedsstyrelsen anbefaler fuld amning indtil barnet er fire til seks måneder, afhængigt af, hvornår det viser parathed til overgangskost.

At udvikle sunde kostvaner allerede i barndommen er afgørende for at forebygge helbredsmæssige problemer, og at vokse den ladning med vokse de unges alvorlige helbredsmæssige og psykosociale konsekvenser. Den markante stigning i forekomsten af overvægt og fedme, som mange lande har oplevet gennem de seneste år, har store konsekvenser for det enkelte individ og for folkesundheden. Fysisk aktivitet er gavnlig for kroppen, stofskift, vægtkontrol, kondition, muskelstyrke, balance, trivsel og læring. Fysisk aktivitet er bevægelse som giver øget puls og iltoptagelse i blodet. Sundhedsstyrelsen anbefaler, at børn og unge bør have mindst en times fysisk aktivitet om dagen.

Passiv rygning og rygning er skadelig for såvel børn som voksne. Børn er imidlertid særligt sårbare over for passiv rygning, fordi deres krop ikke er færdigudviklet, og fordi de tilbringer mange timer indendørs, leger på gulvet og undersøger ting ved at putte dem i munen. Derfor kommer børn i meget nær kontakt med de partikler, som sidder i støv,


Teenageårene er en periode med stor personlig udvikling, herunder også seksuel udvikling. Det er i denne periode helt naturligt, at tanker og følelser omkring seksualitet opstår, og den første seksuelle aktivitet sker. Ligesom inden for andre områder af sundhedsadfærd, er det relevant at være opmærksom på de unges håndtering af deres seksualadfærd, herunder hvornår de har seksuel debut, og hvorvidt de anvender egnet prævention. Meget tidlig seksuel debut kan have konsekvenser for unges helbred og velbefindende, især hvis det sker, inden de er fysisk og mentalt parate. Man ved også, at der findes en sammenhæng mellem tidlig seksuel debut og anden risikoadfærd, således at unge, der er tidligt seksuelt aktive, har større tendens til også at udføre andre former for risikoadfærd, eksempelvis drikke alkohol og ryge. Ligeledes er tidlig seksuel debut forbundet med en tendens til ubeskyttet eller dårligt beskyttet sex, som medfører risiko for uønsket graviditet og kønssygdomme.

2020-mål:

- Forekomsten af fuld amning ved fire måneder er mindst 70 %
- Mere end 75 % af børn og unge er fysisk aktive ved moderat til hård intensitet mindst 60 minutter om dagen
- Forekomsten af 0-årige børn, der er udsat for passiv rygning er mindre end 5 %
- Der arbejdes målrettet på at undgå at børn og unge begynder at ryge
- Der arbejdes målrettet på at forekomsten af registreret lægediagnosticeret allergi i familien er mindre end 25 %
- Der arbejdes målrettet på at minimere risikofaktorer (KRAM) ved at sikre et højt bevidsthedsniveau om sund levevis så tidligt som muligt. På den måde ønsker vi at påvirke og ændre adfærden før problemerne opstår
- Der arbejdes målrettet på at indtænke sundhed, der hvor kommunen møder de udsatte børn og unge således, at uligheden i sundhed bekæmpes
Voksne


De fleste af de store folkesygdomme forekommer oftere hos personer med kortere uddannelser, og som regel er konsekvenserne i form af dødelighed, nedsat funktion og arbejdsevne, desuden alvorligere hos denne gruppe af disse sygdomme. Den sociale ulighed tegner sig for en stor del af forskellen i tabte leveår og langvarig sygdom mellem befolkningssamfund. Ligeledes er uligheden i forekomst af sygdomskonsekvenser, målt som variabelspent med funktionsevne og aktivitetsbegrænsning, socialt skævt fordelt. Det kan skyldes, at flere af de faktorer i fx arbejdsmiljø, som påvirker risikoen for at blive syg, også påvirker sygdomsforløb og mulighederne for at vende tilbage til arbejdet. Der er fx flere rygere blandt de kortest uddannede. Det kan forklare årsagen til at de kortest uddannede dør af nogle af ovenfor nævnte sygdomme. Endvidere er andelen af dagligrygere langt højere blandt enlige end blandt samboende. Og andelen af rygere er højere blandt borgere uden for arbejdsmarkedet end blandt borgere i arbejde eller under uddannelse.

Arbejdspladsen er en naturlig og vigtig arena i en samlet forebyggende og sundhedsfremmende indsats, og en stor del af de danske virksomheder har allerede i dag i vid udstrækning forebyggelsespolitiske, som bl.a. er målrettet KRAM-faktorerne. På arbejdspladsen eksisterer ofte effektive kommunikationskanaler til at støtte den enkeltes deltagelse i forebyggelsesprogrammer, og kan nå ud til målgrupper, som kan være vanskelige at få i tale gennem kampagner. Hertil kommer, at medarbejderne på arbejdspladsen kan blive udsat for risici i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, som kan føre til smerte, sygefravær og øget risiko for førtidig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Imidlertid står en stor gruppe voksne udenfor arbejdsmarkedet og er sundhedsmæssigt væsentligt dårligere stillet end de øvrige. At forbedre sundhedsstilstanden for denne gruppe er et vigtigt element i. bekæmpelse af den sociale ulighed i sundhed og kræver indsats, der hvor man møder borgeren, hvad enten det er på jobcentret eller indenfor social psykiatrien. Særligt fokus bør rettes mod gruppen af unge kontanthjælpsmodtagere.

2020-mål:
- 95% af alle unge gennemfører en ungdomsuddannelse, 60% af alle unge gennemfører en videregående uddannelse og 25% en lang videregående uddannelse
- Tårnby Kommune er som minimum rykket fra gruppe 4 til gruppe 3 målt på andelen af lavt uddannede borgere i kommunen
- Der arbejdes målrettet på at støtte virksomheder, der ønsker at prioritere forebyggelse på arbejdspladsen, med viden og praktisk know how
- Det skal forebygges, at mennesker bliver syge af at gå på arbejdet, og når skaden er sket, skal der arbejdes på, at sygeperioden bliver så kort som mulig
Der arbejdes målrettet på, at indtænke sundhed, der hvor kommunen møder borgeren fx på jobcentret eller indenfor social psykiatrien så uligheden i sundhed bekæmpes.
Ældre, handicappede samt kronikere

I 2010 havde Tårnby Kommune i alt 8.568 indlæggelser på hospitaler i Region Hovedstaden. Heraf var de 929 forebyggelige, svarende til 10,8%.

For borgere over 65 år havde Tårnby Kommune i alt 3.454 indlæggelser. Heraf var de 465 forebyggelige, svarende til 13,5%. Af de 465 forebyggelige indlæggelser skyldes tre diagnoser: Nedre luftvejssygdom (184), knoglebrud (116) og væskemangel (72) i alt 372 eller 80%.


Den nuværende regelmæssige kontakt mellem frontpersonale og den ældre eller handicappede, visitationsbesøg samt forebyggende hjemmebesøg kan benyttes til målrettet tidlig opsøgelse og indsats i forhold til demens, fysisk inaktivitet, utilstrækkelig ernæring, faldforebyggelse blandt ældre mv.

Kompetenceudvikling hos fx plejepersonalet om både de fysiske rammer for faldforebyggelse og de personlige risikofaktorer kan give øget opmærksomhed på faldforebyggelse. En effektiv forebyggelse af faldulykker blandt ældre forudsætter imidlertid en tæt koordinering internt i kommunen (fx mellem det sociale område og sundhedsområdet) samt i forhold til andre aktører på sundhedsområdet, herunder særligt de praktiserende læger.

Som værktøj med det formål at kommunerne kan påvirke medfinansieringsudgifterne vedrørende hospitalsindlæggelser, laves der fra Region Hovedstadens side en halvårlig opgørelse over såkaldte forebyggelige indlæggelser. Diagnoserne er: Nedre luftvejssygdom, væskemangel, blærebetændelse, forstoppelse, ernæringsbetinget blodmangel, knoglebrud, tarminfektion, tryksår samt sociale og plejemæssige forhold.
**2020-mål:**

- Andelen af forebyggelige indlæggelser på Region Hovedstadens hospitaler er højst 8,5 % af samtlige indlæggelser
- Andelen af forebyggelige indlæggelser blandt borgere over 65 år er højst 11,0 % af samtlige indlæggelser blandt borgere over 65 år
- Der arbejdes målrettet på at opkvalificere relevant frontpersonale til at udføre en højt kvalificeret tidlig opsporing og indsats
Arbejdsgruppen Børn og Unge består af
Annette Ludvigsen, leder af Børnetandplejen
Kirsten Bendix, Sundhedsplejerske, SundhedsCenter Tårnby
Lise Kaalund, Pædagogisk konsulent, Dagtilbudsområdet
Sussie Nørsø, Afdelingsleder, Nordregårdsskolen
Niels Jørgensen, Pædagogisk konsulent, PUC
Erik Mikkelsen, SSP koordinator, Rådgivning og Forebyggelse
Dorit Kristensen, Teamkoordinator, Kultur og Fritid
Phillip Østergaard, Unge Rådet

Erik Mikkelsen er formand for Arbejdsgruppe Børn og Unge
Phillip Østergaard repræsenterer de unge borgere

Arbejdsgruppen Børn og Unges formål
Arbejdsgruppen har som formål at fremme sundheden i Tårnby Kommune for børn og unge.

Arbejdsgruppen Børn og Unges mål
Arbejdsgruppen skal ved udgangen af 2020 have indfriet målene, som handler om børn og unge, i Sundhedsplan 2020.

Arbejdsgruppen Børn og Unges opgaver
Arbejdsgruppen skal samarbejde tværsektorielt og tværinstitutionelt og med indragelse af relevante referencegrupper arbejde hen mod de i Sundhedsplan 2020 opstillede mål for målgruppen.

Arbejdsgruppen skal sikre fremdrift i eget projekt og:
- Udarbejde delmål jvf. sundhedsplan 2020
- Udarbejde milepælsplan
- Udarbejde interesseranalyse, herunder indragelse af relevante referencegrupper
- Udarbejde kommunikationsplan
- Implementere indsatser til opnåelse af de opstillede mål i Sundhedsplan 2020 med Sundhedsstyrelsens Forebyggelsespakker som værkstøj
- Arbejde med at inddrage sundhed i udmøntning af områdets lovgivning. Arbejdsgruppen kan hente inspiration hertil i "Agenda Sundhed på Tværs" Sundhedsstyrelsen
- Kan nedsætte underarbejdsgrupper ved behov

Mødeaktivitet
Arbejdsgruppen mødes 4 gange årligt, desuden arbejdes mellem møderne.

Arbejdsgruppen Børn og Unges afrapportering
Afrapportering af fokusgruppeinterviews

Meningskondensering af udsagn

- Gruppernes holdninger med hensyn til opstartsfasen

Opsummerende fortæller grupperne at opstartsfasen har været uklar. Mange af gruppemedlemmerne udtrykker at de ikke har været klar over hvilken rolle og opgave de har haft. Men at denne opklaringsproces efterhånden har gjort deres arbejdspopgaver og koordinationsgruppernes formål mere klart.

- Opstartsfasen bed på en rigtig spændende arbejdsindbydelse, hvilken havde umiddelbar interesse. Dette løber over i frustration, da gruppen ikke var ordentligt sammensat på grund af manglende formand hvilket gjorde opstartsfasen besværlig og tung.

"Arrhh det blev sådan lidt tungt, skal Vi nu starte forfra igen, hvad er det nu? Så det var ligesom vi startede to gange, blandt andet fordi Erik ikke var med fra start af."

- Entusiasme for arbejdet i opstartsfasen.

"Det lød smadder spændende. Det er et spændende område (forebyggelse)."

- For opstartsfasen er det vigtigt at en formand selv vælger sin position, og ikke blot udpeges. Ideelt skal en formand have en virkelighed der gør at uforudsete opgaver ikke forhindre vedkommende i at deltage på planlagte møder.

- En formand skal føle sig klædt ordentligt på fra starten, ellers føler man sig frustreret og afkoblet. Det er også vigtigt at formændene får præcis den samme information på den samme tid, da der ellers let opstår forvirring.

"... og jeg var jo fra starten koblet af fordi jeg var ikke med til det første møde, og det synes jeg, på en eller anden måde, altså har gået igen sådan hele tiden."


- Opstartsfasen har været famlende og usikker, der har været en følelse af at holde på i lang tid uden at der er sket noget. Det foreslås at have længere møder for at komme mere til bunds i arbejdet.

"Jeg synes det har været en øhh, en meget famlende start præget af usikkerhed, .."
Opstartsfasen er oplevet som frustrerende da man har manglet styring, og har oplevet at opgaven har haft et utydeligt fokus. Har følt at de ikke har kunnet gennemskue opgaven, og at det ikke har været muligt at læse sig frem til hvad opgaven egentlig er.

"Jeg har overhovedet ikke haft styring på det og det har jeg jo oplevet som meget frustrerende, .."

I opstartsfasen har der været savnet tydeligere kommunikation helt fra starten af. Det har været en frustrerende opstart fordi man ikke har forstået sin rolle og opgave.

"Altså jeg kunne godt tænke mig hun havde været mere tydelig omkring, "jamen min opgave er egentlig bare at sætte jeg i gang", det tog min mange gange at forstå det..."

Det har været svært at identificerer sig med opgaverne og føle det var ens egne.

Pia Jenfort var god til at forklare sin rolle, men gruppemedlemmer ville ikke slippe hende fordi de ikke forstod deres egen rolle tilstrækkeligt til at udføre arbejdet.

"... jeg oplevede at Pia sagde "Jeg er her bare for at sætte jer i gang", men vi ville ikke slippe hende fordi vi ikke havde styr på hvad vi skulle."

Erkender at Pia’s rolle som tovholder er svær, men at man kan mærke dilemmaet mellem det at skulle uddelegere arbejde i stedet for selv at påtage sig det.

"Den der balance imellem de der to ting det tror jeg man mærker i det her, og hun har selvfølgelig gjort det så godt hun kan men det er et dilemma, og der kender jeg fra mit eget arbejde."

I opstartsfasen var Sundhedsplan-2020 var blot et dokument til at starte med, og der var forvirring da der manglede et overblik over hvad opgaven egentlig var. Dette blev mere overskueligt jo længere i processen man kom. Det var godt at forebyggelsespakkerne blev præsenteret da det gjorde projektet praksisnært.

"Jeg vidste ikke præcis hvad der skulle ske med 2020-planen, så kom forebyggelsespakkerne og jeg tænkte Yes det er godt, nu bliver det praksisnært nu er det noget vi kan forholde os til nu skal der ske noget. Vi skal i gang."
"..., hvis vi taler om det der første møde, jamen det var et helt forfærdeligt møde, og det var det fordi man ikke føler, jeg følte mig i hvert fald ikke som formand klædt rigtig godt og grundigt på.

"..., og så for det første kalde den noget andet, dette her er ikke en arbejdsgruppe, det forvirrede også helt vildt."

- I opstartsfasen var det trygt med en fast struktur i og med man havde en formand der var klædt bedre på end os andre, hvilket gav en følelse af tryghed. Det gjorde det også trygt at der var skemaer man kunne forholde sig til.

"Jeg synes det er trygt og rart at der er en formand, der er et eller andet trygt ved at vi ikke bare sidder i skrædderstilling og skal finde ud af det. Der er simpelthen struktur på det her. Der er skemaer der skal udfyldes, og det er sådan og sådan og sådan. Det er jo et stort projekt, og så er det rart der er noget vi kan putte ind i skemaer og der er en formand der er klædt bedre på end os andre. Det gør det trygt."

- Rammerne i opstartsfasen har været svære at gennemskue, og opgaveafklaringen har været det der har taget længst tid.

"Deltager 2. Jeg synes allermest det har handlet om de rammer der er sat op for os som har været svære at gennemskue. I hvert fald for mit eget vedkommende.

Deltager 1. Altså, opgaveafklaring er nok det der har taget længst tid. Deltager 2. Ja, mmm."

- Gruppernes holdninger med hensyn til arbejdsspørgsmålet

Opsummerende er grupperne alle kommet i gang med selve arbejdet. Børn & Ungegruppen har været i stampe, men har efterhånden fået ordentligt fat i deres opgave (uden for citat i pågældende afsnit, jf. opstartsfasen). For at fastholde motivationen til arbejdet er det vigtigt for koordinationsgrupperne at vide at andre koordinationsgrupper arbejder videre med en specifik case, hvis førstnævnte gruppe "kun" har til opgave at løfte dele af den – dette giver en fornemmelse af sammenhæng i arbejdet. Overordnet er det vigtigt for grupperne at se arbejdet som en helhed, og ikke fragmenterede indsatser.

- Arbejdsspørgsmålet

Arbejdsspørgsmålet bliver mere sammenhængende hvis man kan se kontinuiteten i arbejdet. Eksempelvis opleves nogle af aldersinddelingerne lidt søgt, og hvis man har en tværgående case er det rart at vide om og hvorledes resten af casen bliver løftet, af en anden gruppe, ellers giver arbejde ikke megen mening. Dette er en af grundene til at det er godt at grupperne mødes på tværs, da man herved får mulighed for at se arbejdet mere som en helhed. Der er udarbejdet godt materiale der letter arbejdsspørgsmålet.

"Nogen af aldersammenhængene virker lidt søgt. Her har vi en indsats der skal dække alle, men vi skal alligevel kun lige koncentrere os om en lille del af den. Og hvad, er det så nogen andre der løfter den herfra? Så der bliver brug for et eller andet på tværs så Vi får en forståelse af det, hvis jeg skal forstå det."

- Grupperne føler at arbejdet giver mening hvis det er sammenhængende

- Arbejdsprocessen glider fordi Pia er god til at styre, hun har udarbejdet gode skabeloner og fortjener en super ros. Det er det med at engagementet og kompetencerne er til stede.

"Jeg synes også det er godt det materiale det Pia hun har lavet, hun har jo lavet de der skabeloner vi sender med ud, brevskabelonerne, implementeringsskabelonerne, det er et rigtigt godt redskab at have så man ikke skal sidde og finde noget selv. Så super ros til det. Men også engagementet."

- Gruppernes holdninger med hensyn til kompetence- og ressourceudnyttelse af gruppernes medlemmer

Opsummerende fortæller grupperne at der er en god meningsudveksling, og at medlemmerne er flinke til at fortælle hvad hver især ved om kommunen. Der bliver også givet udtryk for at en god kemi i gruppen er vigtig, og at man som medlem har et ansvar for selv at komme frem med sin viden.

- Der er en god meningsudveksling i grupperne, og nogen mener at en god kemi er vigtigt.


- Man har selv ansvaret for at byde ind med ens ressourcer og kendskab.

Ressourceudnyttelse hænger sammen med medlemmernes kendskab til kommunen hvilket er den viden der er med til at løfte opgaven, og ikke materialestakken man fik udleveret i starten hvilken ikke gav mening.

"Man har selv ansvaret for at komme frem med ens ressourcer i en stor gruppe." & "Det handler også om at have et kendskab til kommunen, og hvad har vi af forvaltninger osv. Og i og med Vi en bred gruppe fra mange forskellige steder har der været bred viden omkring det. Og det tror jeg har været rigtigt vigtigt. Jeg tror klart det er den viden, vi hver især er kommet med, der har løftet det og ikke materialestakken vi fik fra starten af, den giver mening nu, men det gjorde den bestemt ikke til at starte med."
- **Gruppernes holdninger med hensyn til baglandets og styregruppens opbakning**


- **Stor ledelsesmæssig opbakning fra Sundhedscenteret.**

  "Altså jeg har haft det oppe, og jeg synes at jeg har meget stor opbakning fra myndighederne. Altså det har været sådan at jeg stod og skulle til supervision og der var møde her i gruppen og jeg fik af vide jamen så dropper du supervisionen og går til møde. Altså så det har været prioriteret rigtig højt."

- **Der er ikke opbakning fra de andre forvaltninger da der er andre opgaver der er ligeså vigtige som også skal løftes.**

  "Jamen jeg tror på den måde så kan man sige at jeg tror min leder har syntes det her har fyldt meget i forhold til der er andre vigtige opgaver der er ligeså vigtige eller mere vigtige også."

- **Grupperne bliver ikke spurgt til arbejdet i deres bagland og udbredes ikke kendskabet til det.**

  "Ej der er ikke nogen der spørger til det det er der rent faktisk ikke."

  "Nej. Det formemmer jeg ikke. … Måske har de læst det på intranettet omkring 2020-planen, men de er jo ikke blevet sat ind i hvad det er. Jeg har ikke lavet et længere foredrag for at formidle hvad det er vi render rundt og laver her."


- **Det er ikke en forventning at møde eller få opbakning i det daglige, men der er en forventning om at der er en god og solid opbakning hvis grupper møder modstand eller problemer fremadrettet.**

  "Hvis vi støder ind i nogen udfordringer så tænker jeg også at der forventer jeg at der er fuld opbakning og at det er der vi kommer til at mærke det, for jeg forventer egentlig bare at det er der, og vi har fået et mandat og det er det vi arbejder ud fra, …"

- **I tvivl om engagementet holder i virkeligheden når der eksempelvis skal uddannes frontpersonale.**

  "Og lige præcis det her med at, hvordan skal du så løfte frontpersonalet, fordi det er faktisk frontpersonalet der i sidste ende skal ud og praktiserer det her. Det er igen det her med konsekvensberegning, jamen hvad er det der skal til for at klæde dem godt på. Det gør man altså ikke over natten. Og det har jeg lidt en fommellemse af det regner man bare med, lige pludselig kan det her gå hen og bare blive nogle flotte ord, og ikke noget handling fordi det er der ikke lagt ind i vores drift."
- **Gruppernes holdninger til tværfagligt- og tværsektorielt samarbejde**

Oppsummerende er samtlige grupper med på at det er en rigtig god ide at arbejde tværfagligt og tværsektorielt. De synes endvidere at det er nødvendigt. Der bliver også givet udtryk for at kommunen i dag er meget sektoriseret, og at sundhedsarbejdet forhåbentligt kan være med til at løsne op for dette.

- Det er "nødvendigt" at arbejde tværfagligt og tværsektorielt med et sådant arbejde.


- Mange ser muligheder i at arbejde tværfagligt på andre områder også, og håber Taarnby Kommune kunne blive mindre sektoriseret end tilfældet er pt.

  "Amen jeg tænker fremadrettet i andre sammenhænge og der kan man bestemt have god nytte af at gøre det tværfagligt. Jeg synes vi er meget sektoriseret."

- **Gruppernes holdninger til temadage afholdt af KL, Center for Forebyggelse i praksis**

Oppsummerende har alle grupperne fået et stort udbytte af temadagene, de har gjort det overskueligt og konkretiseret hvad arbejdet skal ende ud med. Det har for mange af koordinationsmedlemmerne været ojeblikket hvor de har forstået og omfavnet deres opgave. Der efterlyses samtidig flere konkrete eksempler. Grupperne vil gerne "forberedes" til temadagene.

- Gode temadage og gode arbejdsredskaber blandt andet fordi man ser hvordan en indsats ser ud for dem der modtager indsatser. Desuden er en positiv sidegevinst gruppendynamikken idet man også ser at andre grupper er optaget af arbejdet.


- Der bliver givet udtryk for at grupperne gerne vil nå at forberede sig til temadagene, da man ellers bare er "placeret der" når temadagen kommer.

  "Det kan være rigtig rart, når man får stillet en opgave, at få noget man skal forberede sig på og jeg tror måske det var noget af det der gjorde at det var sådan lidt ..., nå nu sidder jeg her, altså hvad skal jeg egentligt. Det kunne have været en
af de ting, hvis man skulle lære lidt af det, så er det en god ide at sige; Vi har det her I skal forberede jer på."

- Temadagene giver mod på mere, eksempelvis at søge information i andre kommuner.
  
  "Det har også været godt at mødes med KL til de der temadage. … Man får mere mod på at søge viden i andre kommuner."

- Dog forventes flere konkrete facts fra hvorledes arbejdet er gjort i andre kommuner.
  

- Rart at møde de andre grupper.
  
konkret som det er. Det er meget nemmere at arbejde med noget konkret end der hvor vi skal opfinde."

- Det giver ikke mening at få udleveret så megen materiale i starten, det gør det uoverskueligt og er ikke med til at løfte opgaven.

  "Jamen det var bare materiale, jeg fik udleveret en kæmpe bunke med ting der skulle læses, eller i hvert fald orienterer sig i, men vidste ikke hvad det gik ud på. Det synes jeg ikke jeg kunne gennemskue på baggrund af materialet."

- For megen materiale, er ikke med til at gøre arbejdet overskueligt.

  "Som sagt så fik jeg en stak, de der foldere som omhandler de der temaer vi skal arbejde med. Og så ud over det fik jeg en ret omfattende stak materiale. Men fordi jeg ikke rigtig vidste hvad jeg skulle, så synes jeg ikke rigtig det gav det samme at læse det den første gang."

- Materialemængden er stor og det er vigtigt at man i kraft af den ikke føler sig overbebyrdet. Det er vigtigt at kunne føle sig velforberedt til de møder man går til.

  "Deltager 3. Jeg tror det er godt man ikke bliver overbebyrdet med alt muligt information som man føler sig forpligtet til at læse, for som i også siger vi har jo alt muligt andet ved siden af. Så jeg tror også det er vigtigt at man føler man er med og er velforberedt til de møder man går til. Deltager 2. Jeg synes også det hænger godt i tråd med vi er en koordinationsgruppe, og at vi ikke er en arbejdsgruppe. For vi skal ikke vide alting, vi er ikke specialister, vi er ikke dem der skal lave arbejdet, vi er dem der skal komme med input, have gjort os nogle tanker, hvor er det man kan sende den henad. For vi kan ikke vide alting, det er ikke den opgave vi har."

- Gruppernes holdninger til kommunikationen med SundhedsCentret/Pia

Opsummerende fortæller en gruppe at der er en begrænset, men fin kommunikation. De andre grupper er henrykte og virkelig glade for den gode kommunikation med Pia. Det er rart at have en engageret, forberedt tovholder på projektet. Det er arbejdsfremmende at man kan spørge om alt. Pia evner at gøre opgaver håndgribelige.

- Rart at have en tovholder. Rigtig god kommunikation med Pia.

  "Jeg synes det (engagementet) var højt. Man kan jo helt klart mærke at Pia hun brænder jo rigtig meget for det her."

- Rigtig godt engagement, virkelig forberedt.

  "... men herfra var der et rigtig godt engagement synes jeg og virkelig velforberedethed vil jeg sige."

- Man kan altid spørge, og hvis man ikke kan få svar med det samme, så bliver det undersøgt.

  "Man kan spørge om hvad som helst. Og man kan få et svar, og hvis man ikke kan få et svar nu og her så kan man altid få det på sigt ikke. ... Hun har også været god til lige at få os styret ind hvis vi har været på vej væk."
- Pia er rolig og evner at gøre en opgave forståelig og håndgribelig.

"Jeg vil bare lige sige omkring Pia. Jeg synes simpelthen hun er virkelig god. Hun er virkelig dygtig til at gøre... det forståeligt og håndgribeligt og hun er meget hun er så rolig i sin måde at forholde sig til de her spørgsmål, og det har altså en rigtig god effekt og det skal hun altså have en stor ros for, det må i øvrigt gerne sige videre, det har jeg i hvert fald tænkt, ejh hvor er hun, hvor er det godt at have sådan en på sådan en pind altså, fordi hun evner virkelig at sige nååh, og øhh tænke over, jamen hvad er det egentlig der er problematikken her, og kommer med nogle intelligente svar på det. Det synes jeg, det er sgu rigtig. Det er, det er en fornøjelse. Latter.”

- God opbakning og engagement fra Sundhedscenteret.

"Altså jeg er helt enig, jeg synes også bare at når man kommer med henvendelser hertil eller man har nogle spørgsmål så kan man stille dem, og det er selvfølgelig meget Pia vi har kontakt med og det fungerer rigtig rigtig godt, man kan lige vende det, hvad tænker du, hvordan er det, eller hvad man nu kan have af små praktiske ting, som man også gerne vil dele eller det kan også være nogle lidt større ting, men så kan man også godt spørge her. Så jeg synes faktisk vi har fin opbakning herfra.”

- Gruppernes holdninger til koordinationsgruppernes fremdrift og fremtidige arbejde

Opsummerende kan ingen af grupper komme i tanke om noget der kunne fremskynde eller forbedre deres arbejde pt. Det har været opstartfasen der har været for indviklet og uklar. Eventuelt kan arbejdet lægges ind i kommunens driftsområder for at fremme implementeringen. Grupperne håber det er klart for styregruppen hvad arbejdet indeholder, og at kommunen er klar til at investere det arbejdet i virkeligheden koster.

- Arbejdet bør forankres på et højere niveau som eksempelvis i kommunens servicemål, ellers risikerer dette her arbejde at blot at blive en del af alt det andet arbejde som der ellers er. Hvis arbejdet bliver en del af kommunens servicemål vil implementeringen også blive stærkere.

"Hvis det er så vigtigt at få implementeret, så er det vigtigt at det bliver en del af de der servicemål. Som der bliver sagt dernedera så er det her jo bare en del af alt det der ellers går og bliver lavet til dagligt..... Så jeg tror at hvis man ligesom sætter det som nogle servicemål der er i kommunen så, prøver at arbejde det sammen på en eller anden måde. Så kan implementeringen blive stærkere end det her.”

- Synes ikke de mangler noget pt. der kan skabe mere fremdrift, men det kan være der kommer det med tiden.

"Jeg synes vi har god fremdrift, så vi er så langt i processen så nej jeg synes ikke sådan på bagkant at der er noget vi mangler. Jeg synes vi kører rigtig rigtig godt, men når vi når til det næste, altså næste år når vi når til nogle af de andre områder så kan det da godt være der er et eller andet i gruppen vi kan komme til at mangle, men lige nu synes jeg der er god fremdrift i den. 1. Jeg har i hvert fald ikke tænkt over noget vi har savnet, overhovedet.”
- Synes at arbejdet bør lægges ind i driften, da det ellers risikere blot at blive ord.

"Og lige præcis det her med at, hvordan skal du så løfte frontpersonalet, fordi det er faktisk frontpersonalet der i sidste ende skal ud og praktiserer det her. Det er igen det her med konsekvensberegning, jamen hvad er det der skal til for at klæde dem godt på. Det gør man altså ikke over natten. Og det har jeg lidt en fornemmelse af det regner man bare med, lige pludselig kan det her gå hen og bare blive nogle flotte ord, og ikke noget handling fordi det er der ikke lagt ind i vores drift. Og det bekyrmer jo selvfølgelig mig som værende den som skal have ansvaret for at det bliver praktiseret. ... Det skal man have nogle overvejelser om når vi kommer længere frem, eller allerede nu synes jeg, man ihvertfald i høj grad skal tage stilling til det. For det er en stor opgave for vores frontpersonale."

- Gruppernes holdninger til enkeltstående temaer

  * Interessenter løfter udelukkende opgaven ved at deltage i diskussionerne, ikke med noget praktisk.

    "Altså hvis jeg skal sige hvad jeg synes, så sidder interessenterne, altså ældresagen og ældrerådet med som indsparkerer, de løfter ikke nogen opgaver i forhold til det rent praktiske, det gør de ikke. De er med som indsparkerer i forhold til at komme med; hvad synes de, hvad kender de, hvad kan de byde ind med, men det er ikke dem der laver det rent praktiske. ... De har indtil nu været os der er ansat i kommunen der har gjort det. ... De byder for eksempel ikke ind med jeg vil gerne tage referat, det gør de ikke."

- Udskiftning i grupperne kan være ødelæggende for især opstartsfasen.

    "... men fordi det (udskiftning) sker en gang det er nårh ja, det er de vilkår der er, vi kan jo ikke altid alting, men øhh når det gentager sig den ene gang efter den anden og der er ting der skal gentages for at vi kan komme videre så synes jeg det bliver lidt tungt, ..."

- Udskiftning kan være uoverskueligt, men er en del af vilkårene.

    "Det kan også sådan en gang imellem være lidt uoverskueligt, så stopper den ene og så kommer der en ny, osv.. Så der kommer hele tiden nye indefra. Men indtil videre synes jeg det er gået godt alligevel."

- Føler at Taarnby Kommune igen er for sent ude med tiltag, og nu vil have tingene igennem hvilket findes upassende og ikke skaber et godt arbejdsmiljø.

    "Det er det der forberedelse. Nogen gange synes jeg det går lidt hurtigt og det har jeg også haft en oplevelse af med det her. Nu er Tårnby Kommune igen ude for sent med at komme i gang med tingene og så skal det bare ske som lynets hast. Sådan opleves det. Og det synes jeg ikke er passende. Jeg synes ikke det er et godt arbejdsmiljø, jeg synes det er passende hvis man får en fornuftig tid fordi det her kunne godt være forberedt på et langt tidligere tidspunkt." & "Jeg er ked af man skal have tingene igen, fordi det bliver der ikke god kvalitet af. I min verden. ... Men det er generelt set jo, det sker lidt for tit."

- Sårbart for hele kommunen og for Pia at hun er ene projektleder, da det løber i flere år.
"Altså jeg tænker der er kun en koblet på det er Pia Jenfort som er projektleder, eller hvad kalder vi hende, det er hende der er på den her opgave. Det er sårbart for hende og for hele kommunen faktisk, og jeg ved godt der sidder også nogle andre og der er en styregruppe med samtidig kan det meget meget nemt blive sårbart, og så er der jo selvfølgelig dig Lars der er her nu men en mere ville jo være at foretrække ville jeg tænke bare lige inde i det her, fordi det kunne også være med til at løfte nogle opgaver og være en sparringspartner for os osv osv ikke, på sigt tænker jeg også bare, for det er altså 6 år vi snakker om, det er ikke bare lige 2 år 1 år, bare lige et lille projekt der kører kort tid, det kører over rigtig lang tid og alt det andet skal også løftes. 1. Ja nemlig."