

# Dilemmatænkning – lærende respons på arbejdsmiljøet

*Peter Hagedorn-Rasmussen, Anita Mac, Henrik Lund & Rikke Thomsen*

## Abstract

Artiklen tager afsæt i en forståelsesramme informeret af teori om paradokser i organisering. På den baggrund tydeliggøres det, hvordan deltagere i arbejdsfællesskaber stilles overfor grundlæggende dilemmaer, som kalder på det, vi benævner *dilemmatænkning*. Formålet er at undersøge, hvordan *dilemmatænkning*, som en praksisorienteret metode, kan bidrage med en lærende respons på komplekse problemstillinger, der i øvrigt udfordrer det psykosociale og organisatoriske arbejdsmiljø. Udgangspunktet er, at det psykosociale arbejdsmiljø er præget af komplekse problemstillinger, der kalder på løbende undersøgelse og læring. Gennem en case på en hospitalsafdeling, hvor sygeplejersker håndterer kronisk syge patienter, viser artiklen, at det i et samspil mellem sygeplejerskerne og forskerne bliver muligt at *genfortolke* konkret oplevede belastningsmæssige problemstillinger som dilemmaer, der ikke kan finde en *Enten-Eller*-løsning. Gennem en kollektiv og lærende dialog udforsker sygeplejerskerne dilemmaerne i lyset af de paradokser, som er indlejret i den sociotekniske organisering. Dilemmatænkning bidrager dermed til afindividualisering og en øget fælles forståelse for de indlejrede forskellige muligheder, der er i at tilgå opgaverne.

Keywords: Paradoksteori, aktionsforskning, læringsorienteret arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljømetode, organisering

## Indledning

Problemstillinger i det psykosociale og organisatoriske arbejdsmiljø er ofte meget komplekse og uigennemsigtige (Malmros, 2018; Gensby m.fl., 2019). Det udfordrer medarbejdere, ledere, arbejdsmiljø- og samarbejdssystemer, der ønsker at understøtte og forbedre arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads. Denne artikel tager afsæt i en forståelsesramme informeret af teori om paradokser i organisering (Hedegaard, 2022; Lewis & Smith, 2022; Lüscher & Lewis, 2008; Putnam m.fl., 2016; Schad m.fl., 2016; Smith m.fl.,

2017). Feltet omkring paradokser bidrager med en forståelse for, hvordan medarbejdere møder dilemmaer, som er psykosocialt belastende, særligt når de erfars individuelt. *Dilemmatænkning* er artiklens metodiske konkretisering af paradoksteorien. Det er en praksisorienteret og metodisk tænkning, der åbner for genfortolkning af måden, hvorpå det psykosociale arbejdsmiljø fremtræder. Arbejdsfællesskaber er sociotekniske systemer (Trist & Bamforth, 1951; Hvid, 2014), hvor det sociale og tekniske væves sammen i løsningen af kerneopgaverne. Hensyn til faglig

autonomi "forhandles" løbende med behovet for strukturering. Det medfører undertiden, at medarbejderne stilles overfor forventninger og/eller krav, der er gensidigt uforenelige, hvilket placerer dem i spændingsfyldte og potentielt belastende situationer. Risikoen for oplevede belastninger, herunder oplevelse af skyld og skam forbundet med uforløste forventninger eller krav, er særligt fremtrædende, hvis dilemmaerne individualiseres. Der er brug for en fælles erkendelse af, hvordan de iboende organisatoriske paradokser placerer deltagerne i dilemmafylde situationer. Foruden teori om paradokser i organisering, er *dilemmatænkningen* informeret af pragmatisk læringsteori (Hagedorn-Rasmussen m.fl., 2021; Dewey, 1916/1980; Elkjær, 2005; Brinkmann, 2006), der betoner deltagerens aktive inddragelse i tænkning, dialog og handling i relation til givne problemstillinger. En sådan forståelse placerer også artiklens forskningsmæssige og metodiske udvikling solidt i en aktionsforskningstradition, hvor deltagerne aktivt indgår i udviklingen af praksisbaseret viden (Hagedorn-Rasmussen m.fl., 2021; Nielsen & Svensson, 2006; Duus m.fl., 2012; Gustavsen, 1996).

Inden for arbejdsliv- og arbejdsmiljøforskningen har der tidligere været sat fokus på dilemmaer på baggrund af forskning om fx stress og vidensarbejde (Buch m.fl., 2009), fleksibilitet i arbejdet og i hybridarbejdet (Kirchner m.fl., 2021). Tilsvarende er der inden for det sociale og pædagogiske arbejde forsket i dilemmaer i socialt arbejde i relation til marginaliserede unge (fx Bladt m.fl., 2021). Der er sat fokus på modsætningsfyldte moralske og etiske dilemmaer inden for velfærdsarbejdet frembragt af bl.a. velfærdsteknologi og nye styringssystemer (Paley, 2007; Kamp m.fl., 2018; Andersen & Andersen, 2007), ligesom forskning er omsat til konkrete metoder, fx vignetmetoden (Ejrnæs & Monrad, 2012),

der skaber lærende dialoger om dilemmaer i faglige praksisser; en metodisk praksis.

Artiklens bidrag er dermed at udvikle en metodisk praksis på baggrund af *dilemmatænkningen* inden for arbejdsmiljøfeltet. Fokus er på metodeudvikling til at kollektivisere arbejdsmiljøproblemstillinger og understøtte kollektive læreprocesser med henblik på at bidrage til en lærende respons. Med dilemmatænkning udvikles kompetencer til at erkende dilemmaerne: Reflektere over egen praksis, indgå i reflektive dialoger om fælles praksis og handle i konkrete situationer. Vi tager afsæt i de konkrete problemstillinger, *dilemmaer*, som vi møder i den enkelte case, og som opstår på grund af indlejrede paradokser i den sociotekniske organisering. Med andre ord ser vi et potentiale i, at medarbejdere, ledere og tillidsvalgte bliver mere rustede til at møde de komplekse problemer og dilemmaer. Det leder os til følgende forskningsspørgsmål: *Hvordan kan dilemmatænkning understøtte forståelsen af komplekse problemstillinger og fremme udviklingen af en lærende respons på disse problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø?*

Vi tager udgangspunkt i et konkret caseforløb i en hospitalsafdeling, der behandler kronisk syge patienter. Denne case er en del af den empiri, der er gennemført på baggrund af en bevilling fra Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet mhp. at fremme det psykosociale arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser. I projektet er der indgået aftaler mellem lokale arbejdspladser og Roskilde Universitet om at sætte fokus på oplevede udfordringer inden for det psykosociale arbejdsmiljø. Artiklen gennemgår fire faser i caseforløbet fra *tematisering af problemstillinger, perspektivsamtaler, formulering af dilemmaer og dialoger om respons på dilemmaer*. I det følgende vil vi indlede med at uddybe den teoretiske forståelsesramme.

## Dilemmatænkning i arbejdslivet – en paradoks-teoretisk forståelsesramme

I de seneste årtier er der sket et skift i måden, hvorpå vi forstår organisering og i forlængelse heraf også tilblivelsen af det psykosociale og organisatoriske arbejdsmiljø. Konstante forandringer, politiske processer og uforudsigelige skift påkalder sig en øget forståelse for kompleksiteten i organisering. Den udbredte plandrevne, rationelle tilgang til organisering bidrager ikke særlig godt til at håndtere de udfordringer, der følger af konstante forandringer. Kompleksitetsteoretiske (Stacey, 2011; Lüscher & Lewis, 2008; Solsø & Thorup, 2015) og processteoretiske tilgange (Chia, 1999; Weick, 1995; Hernes, 2014; Mac, 2014; Langley, 2009) byder ind med forståelser, som åbner for arbejde med paradoksteori og i forlængelse heraf udvikling af dilemmatænkningen. I disse teoretiske landskaber tages kompleksiteten og det ustyrlige for et givent grundvilkår i organiseringen af de sociotekniske systemer. Der skabes opmærksomhed og et tydeligere sprog for, hvordan beslutninger, kommunikation og praksisser er konsekvenser af indlejrede paradokser. Og det bliver tydeligt, hvordan disse indlejrede paradokser erfares konkret som dilemmaer i det arbejdende fællesskab.

Fænomenet paradokser i organisering har, parallelt med den øgede kompleksitetsforståelse, indtaget en stadig større rolle i organisationstænkningen. Siden 1980'erne har paradoksteori antaget karakter af et egentligt felt. Det har for eksempel ført til en Oxfordhåndbog i studiet af organisatoriske paradokser (Smith m.fl., 2017). Den stigende opmærksomhed skyldes blandt andet erkendelsen af den usikkerhed, flertydighed, flygtighed og stadige forandring, der præger organisering (ibid., s. 4) og udfordrer tidligere rationelle og funktionalistiske forståelser. Der er opstået et større forskningscommunity, som

arbejder med feltet inden for organisations- og ledelsesstudier. Nogle vil endda mene, at det i dag antager paradigmatisk karakter (Lewis & Smith, 2022). Forskerne Schad m.fl. (2016) gennemførte et studie af litteratur, der med psykologiske og filosofiske perspektiver har kigget ind i paradoksverdenen omkring organisatoriske fænomener. Et blomstrende forskningsfelt, der bidrager med at belyse centrale fænomener og begreber, men som samtidig medfører, at begreberne forstås og fortolkes forskelligt. På trods af paradoksbegrebets flertydighed definerer Schad m.fl. (2016, s. 10) på tværs af litteraturen paradoks som en vedvarende modsætning mellem indbyrdes afhængige elementer (se også Lewis & Smith, 2022). Tæt forbundet med denne forståelse ser Putnam m.fl. i et andet studie paradokser som: "... *the contradictory features in organizations that exist simultaneously and synergistically over time, and become seemingly irrational or absurd.*" (2016, s. 75). Kompleksitetsteoretikeren Stacey præciserer sin brug af paradoksbegrebet som: "... *the presence together, at the same time, of selfcontradictory, essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved.*" (Stacey, 2011, s. 36). I nærværende artikel trækker vi på disse forståelser og forstår hermed paradokser som *iboende kendetegn ved komplekse sociotekniske systemer, der rummer vedvarende modsætning mellem indbyrdes afhængige elementer.*

I forlængelse heraf opleves og erfares paradokser oftest konkret som *dilemmaer*. For eksempel kan dilemmaer erfares som: "... *either-or choices in which one alternative must be selected among mutually attractive (or unattractive) options.*" (Putnam m.fl., 2016, s. 73). En medarbejder eller gruppe af medarbejdere placeres i modsætningsfyldte situationer, hvor der påkræves handling nu og her. Her er tale om psykosociale, følelsesmæssige og belastende situationer, der ofte er præget af skam og skyld, fordi deltagerne ikke kan vælge det indlysende rigtige uden *også* at opleve,

at de gør noget forkert. Sådanne spændinger kan ofte bidrage til relationelle og faglige konflikter. Typisk vil det også have implikationer for kvaliteten af opgaveløsningen. Udfordringen ved et paradoks og dets mere konkrete udtryk, dilemmaet, er, at der som udgangspunkt ikke findes noget rigtigt eller forkert. Eller rettere: Du kan ikke gøre det rigtige uden også at gøre det forkerte. I det videre anvender vi begrebet *dilemmaer* om *de konkrete erfarede praksisser og situationer, hvor medarbejdere stilles overfor modsætningsfulde og indbyrdes afhængige valg*. Vi udforsker muligheden for, at deltagere (medarbejdere, medarbejderrepræsentanter og ledere) kan arbejde undersøgende, analytisk, metodisk og empirisk med disse med afsæt i dilemmatænkning.

#### *Paradokser og dilemmaer udfordrer meningsskabelse*

Når vi ser på paradokser ud fra et arbejdslivsperspektiv og anskuer konkrete dilemmaer, bliver udfordringerne ved at skabe mening i arbejdet tydelige. Paradokserne fører til, at subjekter og grupper bliver stillet over for krydspres. Det udfordrer deres faglige selvforståelse og kan føre til eksistentielle udfordringer. Krydspreset kan lede til belastende oplevelser af skyld og skam hos medarbejdere, der ikke kan skabe den velfærdsydelse, som de oplever, at de *bør* kunne. En særlig udfordring er, at det modsætningsfyldte ikke nødvendigvis fremtræder klart. I stedet sniger det sig ind, efterhånden som beslutninger og handlinger udføres. For eksempel kan en person være underlagt et krav om at nå et specifikt kvantitativt mål. Over tid skrues kravene til kvaliteten for udførelsen af de respektive opgaver op, uden at rammer og ressourcer justeres. At de to krav er på kollisionskurs, fremstår ikke klart. *Win-win*, synergi, optimering mv. italesættes som strategier for at indfri de stigende krav. Men

ubalancen mellem krav/forventninger og ressourcer opleves i stadig stigende grad som et psykosocialt pres (se også Ekman, 2022).

Når deltagere i et socioteknisk system udfører en opgave, sker det på bagkanten af historisk institutionaliserede sædvaner, rutiner og fagprofessionelle normer. Disse er ofte blevet sprogliggjort og udgør meningssystemer i organiseringsprocesser. I arbejdende fællesskaber omgiver deltagerne sig med et væld af meningsproducerende værktøjer. Hensigten er at økonomisere med deltagerens opmærksomhed og dermed med deres tidsforbrug: Instrukser, arbejdsgange, procedurer, diagnostiske redskaber, beskrevne sags- og arbejdsgange er eksempler herpå. Disse formaliserede redskaber ledsages af uformelle fortolkninger, som er tavse – og som deltagerne socialiseres til at acceptere. *Dilemmaer* er grundlæggende situationer, hvor den meningsskabelse udfordres. Det sker, når deltagerne i arbejdsfællesskabet stilles over for krav om at bruge flere værktøjer, der viser sig at foreskrive gensidigt uforenelige praksisser. Det erfarer spændingsfuldt. Spændingerne kan forstås som en tilstand, hvor man oplever stress og angst, der stammer fra frustration, blokeringer, usikkerhed mv. (Putnam m.fl., 2016, s. 68). Spændinger kan forstås som en tilstand af nervøsitet/ "arousal", som sker, når meningsskabelsesprocesser forstyrres i en given kontekst. Vores tilgang er, at dilemmaer, der opstår ifm. paradokser, er præmisses og dynamikker i kompleks organisering. Vores pragmatiske og praksis-baserede metodologiske tilgang tager for givet, at de fænomener er fundamentalt til stede i organisering. For at kunne skabe et bedre psykosocialt og organisatorisk arbejdsmiljø er det afgørende at udvikle forståelsen, opmærksomheden og sproget omkring paradokserne og deres konkrete fremtræden i form af dilemmaer. Det er netop dét, dilemmatænkningen sigter på. Som en del af tænkningen bliver det en fordring at skabe rum for at udforske andre

logikker end de umiddelbart gældende. Her kan eksperimenter, prøvehandlinger, dialogiske metoder og værktøjer bidrage til at forstyrre de vante tankemønstre.

### *At møde paradokser – at arbejde lærende med dilemmaer*

Deltagere i organisatoriske praksisser møder paradokserne og de konkret erfarede dilemmaer på forskellige måder. Lewis & Smith (2022, s. 10ff) samler op på, hvordan forskningen begriber forskellige typer af respons-former. Arbejdspladsernes måde at møde dilemmaer på er formet af den institutionaliserede organisationsforståelse, som deltagerne er blevet en del af. En del af forskningen omkring paradokser skelner mellem responsformer, der benævnes *Enten-Eller* eller *Både-Og* (Lewis & Smith, 2022). Nogle går endda videre og identificerer en tredje kategori, *Mere-End* (Putnam m.fl., 2016). I nærværende artikel betragter vi dog sidstnævnte responsform som en variation og delmængde af *Både-Og*. Udgangspunktet er, at *Enten-Eller* karakteriseres af et handlerum, hvor handlinger vurderes som værende *enten* rigtige *eller* forkerte. Da paradokset jo netop stiller krav om flere gensidigt uforenelige krav, lægges grunden til defensive reaktioner og mekanismer. Det kan fx være benægtelse, eller at der entydigt vælges side, alt imens den anden side ignoreres eller kun gives lidt opmærksomhed. Respons kan også handle om en opdeling, hvor ansvaret for at varetage de forskellige (modsatrettede) krav uddeles til forskellige afdelinger og/eller funktioner. I *Både-Og* finder vi tilgange, som ser modsætningerne som gensidigt betingende og forbundne. Putnam m.fl. (2016) identificerer også her flere forskellige responsformer: For eksempel sigtes der på at øge den kognitive kapacitet i arbejdet ved at anerkende forskellige forståelser og skabe rum for at reflektere over dem. I en anden tilgang er-

farer forskerne, hvordan der veksles frem og tilbage mellem de forskellige poler, imens en tredje tilgang tilstræber at skabe integration og balance i mødet mellem paradokserne. Enten gennem kompromisser eller ved at eksperimentere med helt nye løsningsmuligheder. I *Både-Og* identificeres tiltag, hvor der skabes et seriøst og legende rum, hvor de reflektive og undersøgende praksisser får liv. Der kan arbejdes med genfortolkning af problemstillingerne. Tilgangene minder meget om de tanker, som Mary Parker Follett udviklede for over 100 år siden i sit arbejde med blandt andet konfliktløsning (Follett, 1973/1925; Lewis & Smith, 2022).

I *dilemmatænkningen* arbejder vi med metodiske praksisser, der åbner op for, at medarbejdere og ledere i samspil med forskere udforsker dilemmaernes gensidige afhængigheder og deres ophæng i organisatoriske paradokser. Der undersøges, hvorfor problemerne ikke blot kan rationaliseres bort én gang for alle. I stedet arbejdes der på at gøre dilemmaerne til motor for læring og refleksion i en fortløbende udforskende proces af det sociotekniske system. I den følgende analyse af en konkret case inviterer forskerne deltagerne til at undersøge deres oplevelser af spændinger og frustrationer som dilemmaer. På baggrund af empiri inviteres deltagerne til at undersøge situationer, der *genfortolkes* som konkrete dilemmaer.

### **Udvikling af lærende respons i praksis**

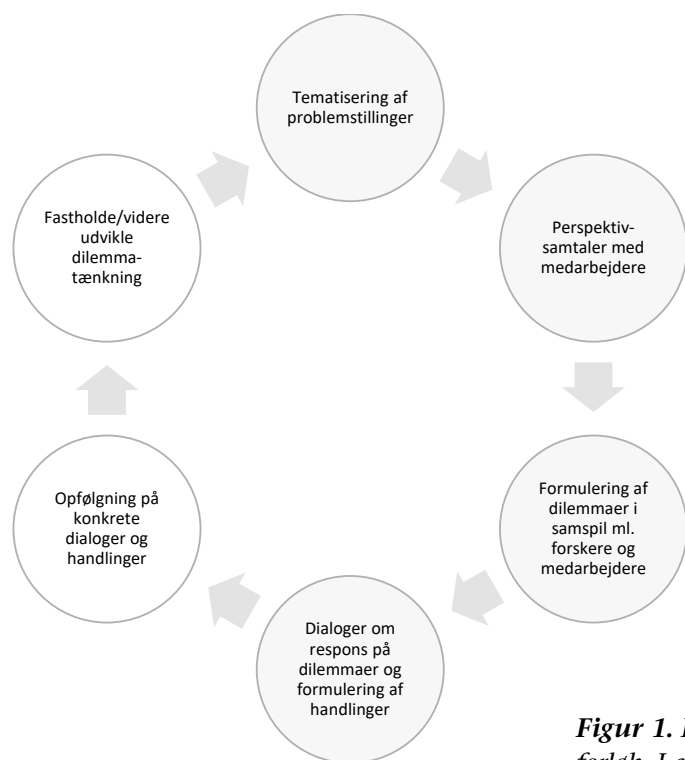
Vi vil i det følgende, via den konkrete case, vise, hvordan man metodisk kan arbejde med dilemmatækning og lærende respons i forhold til problemstillinger i det psykosociale og organisatoriske arbejdsmiljø. Først relateres de metodiske overvejelser til dilemmatækning, hvorefter vi introducerer casen. På den baggrund gennemgår og analyserer vi de enkelte faser i metoden.



## Kobling mellem dilemmatænkning og metoder i caseforløb

Dilemmatænkning indebærer en læringsorienteret tilgang, der metodisk sætter dilemmaer i arbejdsmiljøfeltet i fokus og stiller fordringer til samspillet mellem forskere og deltagere. Metodedesignet har til formål at understøtte en kritisk udforskende dialog i et samspil mellem medarbejdere, ledere, tillidsvalgte og forskere inspireret af pragmatisk og læringsorienteret aktionsforskning (Dewey, 1916; Brinkmann, 2006; Elkjær, 2005). Forskerrollen i forløbet handler om at understøtte en udforskende praksis i et samspil mellem praksis og forskere. Forskernes begrebslige værktøjer knytter sig til dilemmatænkningen, der står på skuldrene af en paradoks- og læringsorienteret forståelsesramme. *Paradokser* og *dilemmaer* introduceres som begrebslige instrumenter (Hagedorn-Rasmus-

sen m.fl., 2021). De inviterer deltagerne til at få øje på nye perspektiver i deres praksis og muliggør en undersøgelse af de psykosociale og organisatoriske forhold *sammen* med sygeplejerskerne. Med henblik på at tematisere vigtige problemstillinger i arbejdet bruges et metodisk greb, der understøtter kritisk udforskende dialoger af problemstillinger; perspektivsamtaler, som vi beskriver senere. Disse samtaler medgår som empiriske narrativer i det næste metodiske greb, der på baggrund af drøftelser med den ledende sygeplejerske, AMR og TR (herefter "trio") bringes i anvendelse. I den proces *genfortolkes* materialet i et dilemmaperspektiv, og deltagerne inviteres til at udforske dilemmaerne. Formålet er på sigt, at deltagerne i arbejdsfællesskaberne gennem sådanne eksperimenterende handlinger udvikler handlekompetencer til at kunne forstå og forholde sig til dilemmasituationer med en lærende respons.



**Figur 1.** Dilemmatænkning omsat i konkret forløb. I casen følger vi de fire første trin.

## Introduktion til case

Casen er en hospitalsafdeling, som behandler kronisk syge patienter, der er i behandling mindst tre dage om ugen i flere timer ad gangen. Samarbejdet startes op i juni 2019 og fortsætter frem til og med november. Afdelingens arbejde varetages af 25 sygeplejersker, der arbejder i to-holds skift, dag og aften skift, en læge, der besøger afdelingen regelmæssigt men ikke på daglig basis, og endelig den ledende sygeplejerske, der også selv er aktiv i behandlingerne. Behandlingerne foregår i et åbent rum. Der er ti elevationsenge, og de er placeret i let afgrænsede "rum", hvor hver sygeplejerske kan behandle to patienter samtidigt. Hver behandling foregår i 3-5 timer og består af procedurer, der skal følges mere eller mindre striks afhængig af patientens helbredsmæssige status. Computere og borde med behandlingsudstyr står centralt i rummet. Desuden er der på afdelingen et køkken og fællesrum, der bruges til frokost, pauser og møder. Udgangspunktet for samarbejdet var, at afdelingen havde oplevet nogle spændinger i spillet mellem sygeplejerskerne. Spændingerne blev erfaret blandt andet med afsæt i forskelle på deres måde at arbejde med patienterne. Trioen ønskede at få deres situation belyst og få inspiration til forbedring af deres psykosociale arbejdsmiljø. I løbet af vores fælles indledende undersøgelser af problemstillingen trådte spændingerne frem som dilemmaer, der umiddelbart syntes knyttet til organisatoriske paradokser. Dilemmatænkningen blev tydeligere som en relevant tilgang. I det følgende uddybes de metodiske skridt i case-forløbet, der i dette forløb afgrænser sig til at være de fire første bobler i figuren: *tematisering af problemstillinger, perspektivsamtaler, formulering af dilemmaer og dialoger om respons på dilemmaer og konkrete handlinger.*

## Tematisering af problemstillinger: Interview med arbejdspladsens deltagere

Formålet med interviewene er at give arbejdspladsens deltagere mulighed for at formulere arbejdspladsens udfordringer som en indledende refleksionsproces. Denne første fase er delt i to trin: interview med trioens samt perspektivsamtaler (se nedenfor) med medarbejderne. I interviewet med trioens opfordrede vi dem til at uddybe deres erfaringer med hensyn til problemer, styrker, historie og udfordringer samt deres forståelse af, hvad der var brug for at gøre for at forbedre arbejdsmiljøet. Dette åbnede op for indsigter i, hvilke problemstillinger der var på spil og deres forståelser af årsager og dynamikker. I det følgende har vi på baggrund af vores notater, analyser og mødereferater opsummeret trioens forståelse af afdelingens problemer, situation og historik i kondenseret form.

Ifølge trioens var arbejdsmiljøet overordnet set *meget godt* og *over middel*. En indikator herpå var, at mange sygeplejersker, som et positivt tilvalg, havde været på afdelingen i mange år. Sygeplejerskerne fremhævede som noget særligt ved jobbet, at deres arbejde både indeholder sygeplejefagligt arbejde og omsorg for patientens livskvalitet. Sammenlignet med arbejdet på en skadestue, har man på denne afdeling langvarige relationer til de kronisk syge patienter og kan derfor i høj grad anlægge et helheds- og sundhedsfremmeorienteret perspektiv på patienten.

Informanterne i trioens delte herudover deres opfattelser af de problematiske sider i deres arbejdsmiljø. Blandt andet oplevede de forskelle mellem sygeplejerskerne i deres måde at "gå til" arbejdet på som en kilde til frustrationer, som de havde forsøgt at håndtere. Det kunne fx være forskelle i, hvordan de håndterer patienter, der er utilfredse eller kritiske overfor den behandling, de får. Et andet eksempel er en forskel i, hvor fleksible

sygeplejerskerne mener, det er forsvarligt og rimeligt at være i forhold til de foreskrevne behandlingsstandarder. Disse forskellige måder at tilgå og udføre arbejdet på blev af og til forstærket, når patienter identificerede sygeplejerskernes forskellige tilgange i arbejdet og herigennem forsøgte at blive behandlet af den sygeplejerske, som patienter oplevede ville være mest indstillet på at imødekomme deres præferencer. Det skabte spændinger mellem sygeplejerskerne, og problematikken blev forstærket af, at der næsten ingen tid var til de uformelle samtaler om arbejdet efter, at hospitalets overordnede ledelse havde reduceret det tidsmæssige overlap mellem dag- og aftenhold. Den manglende tid udfordrede samtidig muligheden for at dele viden, læse nye behandlingsstandarder og reflektere over denne nye viden.

Trioen ønskede at arbejde for en rummelig, inkluderende kultur, både mellem sygeplejerskerne og mellem sygeplejersker og patienter, og afdelingen har tidligere opnået en pris for Godt Arbejds miljø, hvilket gav stor stolthed. Ønsket om rummelighed var imidlertid ikke tilstrækkeligt til at undgå frustrationer og spændinger. På den baggrund havde afdelingen allerede tidligere taget initiativ til at arbejde med forskelligheden. Afdelingen havde holdt et seminar, der havde til formål at skabe tolerance og forståelse for, at man som sygeplejerske har forskellige tilgange til at udføre arbejdet, herunder hvordan man relaterer til patienterne. I den forbindelse havde de arbejdet med et konkret værktøj til at identificere individuelle forskelle og præferencer. Der blev gennemført tests, der identificerer individets kerneværdier, typiske handle måder og præferencer. Det var en frugtbar læringsproces, der gav en øget accept af forskellene. Men kendskabet til hinandens præferencer og personlige karakteristika var ikke tilstrækkeligt i forhold til at "leve med" de frustrationer, der opstår i hverdagens praksis. Dette pegede på et dilemma mellem

på den ene side et stort ønske om at kunne rumme forskelle og være accepterende overfor andres præferencer. På den anden side alligevel frustrationer og spændinger og et ønske om at finde metoder og tilgange, der kunne lære dem at håndtere de frustrationer og spændinger, der ikke kunne løses ved at henvise til rummelighed og accept. Disse problemstillinger blev – sammen med andre – yderligere tematiseret i de efterfølgende perspektivsamtaler med sygeplejerskerne.

#### *Perspektivsamtaler: sygeplejerskernes frustrationer*

På baggrund af interviewet med trioen og vores besøg på afdelingen var næste fase at give sygeplejerskernes anledning til at undersøge egne og hinandens perspektiver. Det foregik som perspektivsamtaler, der er en form for fokusgruppe, som faciliteres med afsæt i udsagnskort (se også Hagedorn-Rasmussen m.fl., 2021, s. 9ff). Udsagnskortene er udviklet af forskerne (os). De er formuleret i et hverdags sprog, men med afsæt i viden om psykosocialt arbejdsmiljø. Et eksempel på et udsagnskort er: "*Man bliver følelsesmæssigt engageret i arbejdet og tager det med hjem*". I disse perspektivsamtaler blev der suppleret med udvikling af udsagnskort, der specifikt satte fokus på *forskellighed* samt *relationelt arbejde* i tilknytning hertil. Et eksempel er: "*Vi er gode til at lave aftaler om, hvordan vi går til patienterne*". Den, der har trukket kortet, indleder med at læse udsagnet op og forholder sig til udsagnet ud fra egen praksis og erfaringer, hvorefter der åbnes op for en undersøgende dialog. Der trækkes et nyt kort, når et tema er udtømt, eller dialogen er gået i stå. Vi gennemførte to perspektivsamtaler på afdelingen, som hver varede 1,5 timer. Samtalerne bidrog med eksempler på relationelle og faglige processer og respons i deres hverdagspraksisser. Vi inviterede sygeplejerskerne til at reflektere over forskelligheder i



de eksempler, der blev bragt frem. Perspektivsamtalerne pegede i retning af fire spændingsfyldte tematikker, som vi gennemgår i det følgende:

**Individuelle forskelle:** Afdelingen oplevede konflikter og frustrationer som følge af individuelle forskelle i tilgange til arbejdsopgaver, patienter og de medicinske behandlingsstandarder. De havde tidligere arbejdet med de individuelle forskelle med støtte fra en ekstern konsulent og ved at inddrage et testredskab, der identificerede forskelle i personlige præferencer. På den ene side gav arbejdet med de individuelle forskelle en øget tolerance og en forklaringsstruktur i forhold til "den andens" bevæggrunde i sin praksis. På den anden side blev forklaringen og ønsket om øget tolerance en hindring for kritiske dialoger, fordi den gennemgående opfattelse blev, at man gensidigt burde acceptere personlige forskelle, uden at de behøvede at blive undersøgt. Tolerance og konflikt-undgåelse blev en kulturelt indlejret norm, som viste sig dysfunktionelt. Frustrationer og spændinger forsvandt kun tilsyneladende.

**Forskelle i relationel interaktion med patienter:** Patienterne tilbringer meget tid gennem flere år på afdelingen. Det giver mulighed for, at relationerne mellem patient og sygeplejersker kan udvikle sig til rige relationer, afhængig af patienternes og sygeplejerskernes ønsker. Nogle sygeplejersker foretrækker en personlig relation til patienterne, der inkluderer snak om familie, ferier, bøger etc., og nogle relationer kan udvikle sig til en slags venskaber. Andre sygeplejersker foretrækker en ikke-personlig relation, hvor der udelukkende er fokus på patientens behandling og livskvalitet. Sådanne forskelle kan generere frustrationer mellem sygeplejerskerne. Nogle mener, at andre involverer sig for meget, respektive for lidt. Nogle anser det for relevant at støtte patientens livskvalitet

ved at være personligt involveret og føler selv værdi i at udvikle personlige relationer. Andre gør ikke. Imidlertid er det en kulturel norm, at sygeplejerskerne på afdelingen foretrækker at arbejde med kroniske patienter i langvarige forløb for både at have fokus på behandlingen af sygdommen og på patientens livskvalitet. Alle har aktivt valgt at arbejde på afdelingen, fordi det er meningsfuldt at følge patienter over lang tid og drage omsorg for patientens hele livssituation.

**Patienters attituder overfor sygeplejerskerne og deres coping med deres sygdom:** Nogle patienter er svære at omgås ud fra sygeplejerskernes fælles idealer. Problemerne opstår, når nogle patienter har en uacceptabel attitude overfor sygeplejersker, fx ved at forlange specialbehandling og ekstra services. Lejlighedsvis oplever sygeplejerskerne intimiderende adfærd fra patienter. I sådanne situationer føler de sig følelsesmæssigt udfordrede, og de har individuelle, forskellige strategier til at forholde sig til de patienter, de oplever problematiske. Nogle reagerer med tolerance og forsøger så vidt muligt at indfri patientens fordringer. Andre reagerer med at agere mere formelt og at bruge regler og standarder på en mere bestemt måde, end de ellers foretrækker. De forskellige strategier kan give frustrationer mellem sygeplejerskerne. Nogle ønsker, at alle reagerer på den samme måde over patienterne, mens andre har brug for personligt råderum til at håndtere sådanne situationer.

I nogle tilfælde udfordrer patienters kulturelle baggrund sygeplejerskerne. Patienter, der har en ikke-vestlig forståelse af sygdom og sundhed, eller som ikke behersker det danske sprog, kan udfordre sygeplejerskerne. Den mundtlige kommunikation er afgørende for at kunne forklare årsagerne til de specifikke behandlingsmetoder og for at kunne give vigtige informationer om livsstil mv. Desuden er der patienter, der har forventninger om at

blive helbredt og ikke forstår, at de lider af en kronisk, uhelbredelig sygdom. Det leder til misforståelser, skuffelser, vrede og håbløshed hos nogle patienter. Sygeplejerskerne oplever dette som vanskeligt, og de føler sig afmægtige i deres forsøg på at behandle patienterne optimalt. Nogle gange reagerer de med at undgå disse patienter eller ved at minimere kommunikationen til det absolut nødvendige for så vidt muligt at undgå konflikter. Sygeplejerskerne har opmærksomhed på den generelle problematik om ulighed i sundhedssystemet og oplever det særdeles utilfredsstillende ikke at kunne håndtere disse kulturelle forskelle bedre.

**Forskellige tilgange til at balancere mellem medicinske standarder og fleksible hensyn til patientens livskvalitet:** Den medicinske behandling er beskrevet i medicinske standarder baseret på den nyeste medicinske viden, og standarderne opdateres løbende. Standarderne er instruktive og beskriver i detaljer, hvordan bestemte elementer i behandlingerne skal foregå. Et kritisk element er at dræne patientens krop for væsker. Jo mere væske der drænes, des mere væske kan patienten indtage de følgende dage. Standarderne definerer mængden af væske og hastigheden, hvormed den må drænes. Det kan tage flere timer. Andre standarder definerer kontrolprocedurer vedrørende patientens aktuelle helbredsmæssige status. Nogle standarder er imperative og definerer eksakte procedurer, mens andre efterlader et rum for sygeplejerskernes professionelle skøn. Alle standarder har fokus på den medicinske side af patienternes liv og tilstræber at sikre den bedste medicinske behandling. Men de individuelle, menneskelige aspekter af patientens liv er ikke fokus i standarderne, og nogle gange er medicinsk optimal behandling ude af trit med patientens psykiske konstitution og mentale energi. Derfor beslutter sygeplejerskerne af og til at afvige fra standarderne,

men aldrig på en uforsvarlig måde. For eksempel kan en patient udtrykke manglende energi til at få drænet væske. Eller omvendt, en patient ønsker at få drænet mere væske og hurtigere end foreskrevet. Sygeplejerskerne skal balancere mellem disse modsætninger. Nogle sygeplejersker vælger systematisk at følge standarder, mens andre foretrækker at tage patientens ønsker og tilstand i betragtning. Afdelingen har forsøgt at finde en fælles måde at håndtere dette på, nemlig altid at skulle følge standarderne, men det var ikke en beslutning, alle sygeplejersker i praksis efterlevede. Hensynet til patientens livskvalitet versus hensynet til optimal behandling er et tema, der vedvarende er kilde til frustration og som der løbende søges en løsning på.

### *Formulering af dilemmaer*

Som det fremgik af de indledende analyser og tematiseringer af såvel interview med trioen, vores besøg på afdelingen, som perspektivsamtaler med sygeplejerskerne, var der substantielle problematikker på afdelingen. Gennem de igangsatte processer i interviewene blev det tydeligt, at selvom der var relativ høj bevidsthed om sygeplejerskernes forskellige måder at forme tilgangen til opgaverne på, var det ikke desto mindre svært at håndtere i mange situationer. Det var tydeligt for sygeplejerskerne, at det ikke var tilstrækkeligt blot at kunne konstatere individuelle forskelle og fortolkninger og at kunne konstatere, at nogle patientgrupper gav anledning til frustrationer. På baggrund af den indledende tematisering af problemstillinger og perspektivsamtalerne analyserede og genfortolkede vi som forskere fem dilemmaer, som vi præsenterede for trioen. De fandt denne analyse meningsfuld i forhold til egne erfaringer og forståelser af den samlede gruppes erfaringer. Det blev afsat for *spejlingen* på workshoppet. Spejlingen er en præsentation af de

analyser, tematikker og dilemmaer, som vi som forskere har analyseret på baggrund af deltagernes involvering og som ledsages af fælles undersøgelse. Lyset brydes gennem de forskningsmæssige begreber, og analysen – der får dagligdagen til at fremstå i lyset af de nye begreber – reflekteres tilbage til en fælles udforskning. I det følgende beskriver vi kort de enkelte dilemmaer, som blev præsenteret på dilemmaworkshoppen (fase 3):

- *Dilemma 1:* Sygeplejerskerne gør sig umage for at have et sundt arbejdsmiljø ved at undgå destruktive konflikter og ved at acceptere forskelle i tilgangen til opgaverne. Denne accept bidrager både til tolerance og til fravær af dialog om, hvorledes forskellige situationer bør håndteres. *Dilemmaet er på den ene side at kunne acceptere disse forskelle og på den anden side at have behov for at kunne forholde sig kritisk til andres måder at udføre arbejdet på.*
- *Dilemma 2:* Sygeplejerskerne ønsker at behandle enhver patient ud fra en høj etisk standard, der både fokuserer på medicinsk behandling og på patientens livskvalitet. Men nogle patienter reagerer på nogle måder, der forhindrer sygeplejerskerne i at imødekomme patientens ønsker. *Dilemmaet er på den ene side at ville levere en høj etisk standard og på den anden side at hindre uacceptabel adfærd fra nogle patienter.*
- *Dilemma 3:* Sygeplejerskerne skal håndtere kommunikationsproblemer ift. ikke-dansk-sprogede patienter, hvilket kræver interkulturelle kommunikationskompetencer. *Dilemmaet er, at de på den ene side ønsker, at denne gruppe skal have en ligeværdig behandling, men at de samtidig har vanskeligheder ved, rent kommunikationsmæssigt, at efterleve dette, hvilket gør det utåleligt for sygeplejerskerne.*
- *Dilemma 4:* I nogle situationer er der modsætninger mellem retningslinjer for den medicinske behandling og patienternes

livskvalitet. Sygeplejerskerne ønsker at følge retningslinjerne mht. optimal behandling, og samtidig ønsker de at tilgode patienternes aktuelle behov, hvilket indebærer en afvigelse fra behandlingsforskrifter. *Dilemmaet er at balancere mellem disse to aspekter og samtidig respektere, at man håndterer denne (u)balance forskelligt som sygeplejerske.*

- *Dilemma 5:* Sygeplejerskerne står i en paradoksal situation, da der på den ene side forventes at vedligeholde et højt fagligt niveau af nyeste viden og på den anden side har organisationen reduceret tiden til faglig ajourføring. *Dilemmaet er, at man enten skal acceptere et lavere, fagligt niveau eller bruge privat, ulønnet tid til dette.*

### *Dialoger om respons på dilemmaer og formulering af konkrete handlinger*

Denne fase er også todelt. Den første del undersøger arbejdspladsens fortællinger som dilemmaer, der er knyttet til organisatoriske paradokser. Det baseres på ovenstående analyser med henblik på at understøtte en fælles forståelsesramme, en refleksiv tilgang og på den baggrund en lærende respons i, hvordan spændinger fortolkes. Den anden del fokuserer på, hvilke mulige, konkrete initiativer der fortsat kan understøtte en videre lærende respons gennem stadig undersøgelse af dilemmaernes fremkomst.

Ved workshoppen deltog sygeplejerskerne i et halvdagsarrangement. Workshoppen indledtes med et fagligt oplæg, der havde til formål at bidrage med faglig viden om, hvordan vi forholdt os til deres fortalte problemstillinger. Oplægget tematiserede derfor organisatoriske paradokser og dilemmabegrebet samt om forskellige måder at respondere på dilemmafyldte situationer. Vi fremhævede betydningen af at erkende dilemmaer som iboende den sociotekniske organisering,

hvor krav kan opleves modsætningsfulde. De modsætningsfulde krav betyder, at to eller flere tilgange til opgaven *samtidigt* kan erfares både legitimt og illegitimt, hvilket kan skabe spændinger og konflikter. Dernæst præsenterede vi de identificerede dilemmaer: Disse blev præsenteret med vores spejlinger af sygeplejerskernes fortalte historier, det vil sige den kvalitative uddybning af dilemmaer. Efter præsentationen inviterede vi sygeplejerskerne til at forholde sig til vores fremstilling af dilemmaer på deres arbejdsplads. Dels i grupper og efterfølgende i en fælles udforskning: I hvilken grad gav de mening og afspejlede de deres egen forståelse? Vi opfordrede dem til at udforske, kritisere, kvalificere og nuancere dilemmaerne som den første refleksive proces. Sygeplejerskerne fandt dilemmaerne genkendelige og inspirerende. I en dialog satte en gruppe fokus på at udforske, hvordan gennemsigtighed i arbejdspladsens indretning understøttede gensidig nysgerrighed i hinandens tilgang til opgaven. I den forbindelse kunne nysgerrighed i hinandens opgavevaretagelse være et gode. Men hvordan kunne en sådan nysgerrighed følges op med spørgsmål, der var kritiske og undersøgende, hvis der også samtidig var en form for konfliktskyhed? I en anden dialog udviklede gruppen begrebet *triple-bind* til at benævne udfordringer med at balancere fokus på oplæring/studerende, på patienten/nærvær og kollega/samarbejde samtidig med, at deres tid til faglige dialoger konkret var blevet begrænset. Oplevelsen af *triple-bind* førte blandt andet til, at man "føler sig splittet" og er "bange for at blive dømt af andre / sig selv".

I evalueringen på dagen pegede de på, at dagen havde budt på variation med ny indsigt i organisatoriske paradokser, dilemmatænkning, dialoger om det konkrete og hvordan man i praksis skulle gå til det. Det var godt, *at der var god tid*, men også ønske om *mere tid* – særligt til de konkrete og praktiske di-

lemmaer. Og så var der en opmærksomhed på, at *det var afgørende, at det blev fulgt op af egentlig handling* i hverdagen. Trioen fortalte, at sygeplejerskerne i den efterfølgende tid trak på både perspektivsamtalernes dialoger og på arbejdet med dilemmaer i workshoppen (baseret på feltnoter).

#### *Handlinger der understøtter lærende respons på dilemmaer*

Anden del af den afsluttende proces tog sigte på at videreudvikle den lærende respons på dilemmaerne. Vi gennemførte to typer af processer: 1) Individuelle refleksioner over de formulerede dilemmaer og 2) gruppearbejde, med henblik på at berige dilemmaerne med eksempler på hvordan de kunne handle på baggrund af dilemmaerne. Dette mhp. at konkretisere dilemmaer i forhold til hverdagssituationer og at reflektere over mulige handlinger og strategier, der kan støtte sygeplejerskerne i at videreudvikle og forankre den lærende respons. Der kom flere bud på dette, der handlede om:

- At udvikle kollektive kompetencer inden for interkulturalitet og lighed i sundhed,
- Brug af faciliteringsmetoder,
- Metoder til åbne og kritiske dialoger og faglig feedback.

Forslaget om at *udvikle kollektiv kompetence i interkulturalitet og lighed i sundhed* gennem kollektivt forløb med specialister inden for feltet (Indvandrermedicinsk klinik) handlede om at følge op på en følelse af afmagt som følge af et stigende antal ikke-dansktalende patienter, som leder til en tendens til at undgå/reducere relationen til disse patienter. Forslaget om at *anvende faciliteringsmetoder* sigtede på at udvikle meningsfulde møder, der gjorde det muligt for eksempel at undersøge konkret aktuelle dilemmaer. Formålet var at skabe mere kvalitet i afdelingens møder, for at undgå at møder resulterer i større

frustration end i bedre forståelse. Endelig var der forslag om at *træne dialogformer*. Ved at træne faglig feedback i duo- og trio grupper var målet at understøtte et sundt arbejdsmiljø baseret på respektfuld interaktion. Gennem brug af konkrete metoder skulle der skabes legitimitet om åbne, kritiske dialoger, der kunne bidrage til refleksive lærende respons på de dilemmaer, der løbende opstår.

Samarbejdet mellem afdelingen og forskerne sluttede med et opfølgingsmøde, hvor disse tiltag blev bekræftet af trioer som mulige indsatsområder for det videre arbejde mhp. at forankre en lærende respons. Empirien giver ikke mulighed for at vurdere, i hvilket omfang disse indsatser faktisk var bæredygtige, det vil sige om de bidrog til en organisatorisk praksis, der bevidst forholder sig til dilemmaer i arbejdslivet. I det følgende diskuteres muligheder og udfordringer ved at forankre dilemmatænkningen som en tilgang og arbejdspladsers kompetence til at praktisere lærende respons.

## Muligheder og udfordringer ved dilemmatænkningen som metodisk tilgang

*Dilemmatænkningen* åbner nogle muligheder, når den praktiseres metodisk til at belyse og skabe læring om arbejdsmiljøproblemstillinger. *For det første* åbner den op for en dybere forståelse af kompleksiteten i de arbejdsmiljøproblemstillinger, der kendetegner selve arbejdet og organiseringen i den konkrete sammenhæng. Dilemmatænkning anerkender, at der ofte ikke er et klart svar på de problemstillinger, man oplever i arbejdsmiljøet. *For det andet* giver dialogformerne, der er indbygget i metoden, deltagerne mulighed for at dele og undersøge deres oplevede problemstillinger og dermed dels erfare, at andre deler problemstillingen og dels at få den nuanceret af andre blikke på problemet. Gennem dialogerne kan der udvikles en for-

ståelse, der rækker ud over det individuelle niveau og som fokuserer på det organisatoriske og relationelle element.

Dilemmatænkningen giver *for det tredje* deltagerne et nyt perspektiv på deres arbejdsliv, idet de i spejlingen bliver præsenteret for en genfortolkning af det, der er fortalt og udforsket i perspektivsamtaler. Det nye perspektiv viser de fortalte problemstillinger som dilemmaer, der i mange tilfælde er indlejret i organisatoriske paradokser. Deltagerne får således ikke en udpegning af "problemområde" (fx "høje følelsesmæssige belastninger" eller "lav kollegial støtte"), men en visning af hvordan problemstillingerne er udspændt mellem modsatrettede hensyn, holdninger og krav. Ved at se problemstillingerne som dilemmaer tydeliggøres det, at egentlige løsninger ofte ikke er relevante, ønskelige eller mulige, fordi det ikke lader sig gøre i praksis uden at gøre vold på en række hensyn. *Enten-eller*-tilgangen, som problemløsning ofte sigter på, erstattes ideelt set af en lærende *Både-Og*-tilgang.

Dilemmatænkningen rejser nogle spørgsmål til videre udforskning. Tilgangen involverer en læringsorienteret tilgang, der forudsætter, at der skabes rum for refleksiv læring som respons på dilemmaerne. Som forsker og arbejdsmiljøprofessionel er det hermed ikke alene analyserne og genfortolkningen af dilemmaerne, der er afgørende for denne tilgang. Det er også vigtigt at skabe et rum, der kan understøtte udviklingen af en lærende respons mellem deltagere og forskere gennem dialogiske og kritisk udforskende dialoger. Hermed er metoden afhængig af facilitatorer, der både har procesindsigt og en arbejdsmiljøfaglig viden, der kan bringes i spil på en relevant måde i relation til arbejdspladsens problematikker. De faglige perspektiver, der bringes i spil, kan ikke fastlægges på forhånd, og derfor er en solid værktøjskasse med de "rette instrumenter" nødvendig *eller* kompetencer til løbende at



identificere sådanne i lyset af de problemstillinger, som åbenbarer sig.

I forlængelse af ovenstående kan spørgsmålet om magt rejses ift. forskernes rolle: Metoden bringer forståelsen af "dilemmaer" og "paradokser" ind som forskningsbaserede instrumenter i en pragmatisk læringsforståelse. Dermed udfordres nogle af de gængse institutionaliserede måder at tænke på. Hensigten er at forskyde magt-viden-relationer ved at invitere medarbejdere og ledere ind i udforskningen af den sociotekniske organisering og derigennem understøtte et bedre psykosocialt arbejdsmiljø. Det kalder på løbende inddragelse af deltagerne og selv-kritiske forskningsetiske overvejelser.

Det, at metoden ikke i detaljeret grad adresserer strukturelle barrierer, budgetmæssige rammer og magtforhold, er også et opmærksomhedspunkt. Inddragelse af medarbejderne ligger implicit og har et demokratiserende perspektiv. Men det betyder også behov for at skabe et læringsrum, der forudsætter ressourcer. Paradokser opstår ofte som ubalancer mellem ambitiøse forventninger/krav og muligheden for at indfri dem. Sidstnævnte kan knytte sig til ressourcer, men kan også handle om en overvældende kompleksitet, mangel på kompetencer, med videre.

Hvad der skete i forlængelse af forskernes engagement i den konkrete case, ligger uden for rammerne at sige noget om her. Vores bud er, at det at udvikle en lærende respons vil kræve, at dette fokus fastholdes, så deltagerne bliver øvede i at gennemskue, når de befinder sig i en problemstilling, der er kendetegnet ved at være et dilemma knyttet til et organisatorisk paradoks. Dilemmatænkningen skal dermed tage afsæt i de, til enhver tid, aktuelle problemstillinger.

## Konklusion

Denne artikel har haft til formål at belyse, *hvordan dilemmatænkning kan understøtte*

*forståelsen af komplekse problemstillinger og fremme udviklingen af en lærende respons på disse problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø.* Vi har vist, hvordan *dilemmatænkning* åbner op for en kollektiv undersøgelse af kompleksiteten i de psykosociale og organisatoriske arbejdsmiljøproblemer blandt deltagerne. Gennem denne tilgang blev oplevede spændinger i arbejdet *genfortolket* og undersøgt som dilemmaer, der er iboende arbejdet og som kalder på en fortløbende lærende respons.

Casen viser, hvordan sygeplejerskerne på afdelingen for kronisk syge patienter via perspektivsamtaler får talt om deres frustrationer over individuelle tilgange til arbejdet, herunder deres forskelle i deres interaktioner med patienterne og håndtering af balancer mellem standarder og patienters livskvalitet. På baggrund af analyser af de indledende faser og i samarbejde med repræsentanter fra afdelingen genfortolkes problemstillingerne og formuleres som fem dilemmaer. Gennem en dilemmaworkshop skabes rammer om en kollektiv og lærende dialog om dilemmaerne som første del. I anden del af workshoppen faciliteres dialoger, der skal understøtte en fortsat lærende respons på dilemmaerne. De forskellige forslag, der kommer frem, handler alle om at udvikle kollektive kompetencer, der kan medvirke til en lærende respons på dilemmaerne. Det handler fx om at udvikle kollektiv kompetence i interkulturalitet og lighed i sundhed ved et forløb med specialister inden for feltet med det formål at arbejde med dilemmaet om at håndtere mødet med ikke dansktalende patienter. Hvis ikke dilemmaet gøres til genstand for fortsat undersøgelse og derigennem bidrager til en faglig dialog, vil det med overvejende sandsynlighed fortsat erfares gennem frustrationer, langvarige relationelle spændinger og udfordringer i arbejdet med at skabe kvalitet i opgaven.

Bevidstheden om – og evnen til at formulere – dilemmaerne gør det muligt at tage

mere kvalificerede valg, men også at erkende dilemmaer som organisatoriske vilkår. En kollektivisering af disse valg åbner mulighed for læring, der ikke hidtil har været tid til i hverdagen, men som kan tematiseres i dialogiske frirum, fx i mødet mellem eksperter/arbejds miljøprofessionelle og fagprofessionelle.

Dilemmatænkning og fortsat lærende respons kræver dermed, at der bliver skabt et læringsrum for at indkredse aktuelle og/eller iboende dilemmaer og paradokser i arbejdet og muligheder for at formulere en lærende respons til de dilemmaer, medarbejdere oplever i deres arbejdsmiljø.

## REFERENCER

- Andersen, V., & Andersen, A. S. (2007). Learning Environment at Work: Dilemmas Facing Professional Employees. *Human resource development review*, 6(2), 185–207. <https://doi.org/10.1177/1534484307300323>
- Bladt, M., Tofteng, D., Bertelsen, L., Christensen, R., & Madsen, L. (2021). Vilde problemer, tam velfærd? *Forskning I Pædagogers Profession Og Uddannelse*, 5(2), 12. doi: 10.7146/fppu.v5i2.129124
- Brinkmann, S. (2006). *John Dewey – en introduktion*. Kbh: Hans Reitzels Forlag.
- Buch, A, V. Andersen, O. H. Sørensen (2009). *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. Kbh: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Chia, R. (1999). A “Rhizomic” Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 209–227. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00128>
- Dewey J. (1916[1980]). Democracy and education. An introduction to the philosophy of education. I *The Middle Works* 9. J. A. Boydston (Eds.). Southern Illinois University Press
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng, D. (2012). Aktionsforskning. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ejrnæs, M., & Monrad, M. (2012). *Vignetmetoden: sociologisk metode og redskab til faglig udvikling*. Kbh: Akademisk Forlag.
- Ekman, S. (2022). *Giftig gæld og udpint velfærd*. Kbh: Hans Reitzel
- Elkjær, B. (2005). *Når læring går på arbejde – et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Follett, M.P. (1973/1925). Constructive Conflict – Paper presented at Bureau of Personnel Administration conference, January 1925. I Fox, E.M. & L. Urwick, (red), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). London: Pitman.
- Gensby, U., Limborg, H.-J., Dyreborg, J., Bengtsen, E., & Malmros, S. Å. (2019). *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø. Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gustavsen, B. (1996). Action research, democratic dialogue, and the issue of "critical mass" in change. *Qualitative Inquiry*, 2(1), 90-103.
- Hagedorn-Rasmussen, P., H. Lund, A. Mac, P. Korsbæk-Sørensen, R. Thomsen. (2021). Lærende kortlægning – læring mellem forskning og praksis. *Forskning og praksis*, 4(2), 1-22 <https://doi.org/10.23865/fof.v4.3319>
- Hedegaard, J. (2022). Professional Volunteerism: Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00521-3>
- Hernes, Tor., (2014). *A Process Theory of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hvid, H. (2014). Socioteknik som samfundsforandring. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(4), 126–133. <https://doi.org/10.7146/tfa.v16i4.108982>
- Kamp, A., Hansen, A. M., & Grosen, S. L. (2018). Velfærdsteknologi mellem ansvar og distance. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 20(3), 24–40. <https://doi.org/10.7146/tfa.v20i3.110812>
- Kirchner, K, C. Ipsen, J.P. Hansen (2021). COVID\_19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Pra-*

- ctice*, 19(4), 493-500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. I Buchanan, David A., & A. Bryman. (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 Decade Award: Navigating Paradox is Paradoxical. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Mac, A (2014). Managing Complexity. I Jensen, I. & Scheuer, J. D. (Eds) *The Balanced Company*. London. Routledge. <https://doi.org/10.4324/978131561371>
- Malmros, P. (2018). *Viden der virker?: Arbejdsmiljø fra forskning til handling*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Nielsen, L. D. Svensson, L. (Eds.). (2006). *Action research and interactive research: Beyond practice and theory*. Shaker Publishing.
- Paley, J. (2007): Complex adaptive systems and nursing. *Nursing Inquiry* 14(3), 233-242. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2007.00359.x>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Smith, W. K., Jarzabkowski, P., Lewis, M. W., & Langley, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- Solsø, K. & Thorup, P. (2015). Ledelse i kompleksitet: En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse. Dansk Psykologisk Forlag.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics – The challenge of Complexity*. Essex: Prentice Hall.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations (New York)*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*. New York: Sage

**Peter Hagedorn-Rasmussen**, lektor, ph.d.,  
 Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, peterhag@ruc.dk

**Anita Mac**, lektor, ph.d.,  
 Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet, amm@ruc.dk

**Henrik Lund**, lektor, ph.d.,  
 Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, llund@ruc.dk

**Rikke Thomsen**, konsulent, ph.d.,  
 tilknyttet Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet,  
 thomsenrikke@hotmail.com