



Medledelse i en forandringsproces

Co-management
in a change process

Kandidatspeciale

Louise Odgaard Nielsen

Loni10af

Cand.merc.(psyk.)

Afleveringsdato:
15. september 2017

**Vejleder:
Niels Lund Poulsen**

Antal anslag: 180.126



Louise Odgaard Nielsen

Billede: Villa Venire

ABSTRACT

Changes are part of the everyday life of organizations, and these happen because organizations must consider internal and external requirements. This means that changes occur continuously, and in order to accommodate continuous changes, organizations must change both on the structural, strategical and the individual level. It is the individuals that form the organization, without them there will be no organization. A change does not occur in an organization before the individuals have accepted the change. Co-management is a way where both individuals and the organization can gather as a whole in a change process. Co-management is a style of management and a set of conduct rules for leader and employee. In co-management, it is in the co-creation and in the learning environment that both the individual and the organization can change together and individually.

Co-management is relevant to investigate in relation to a change process, because co-management is a way in which the individual work in co-creation and in a mutual manner, and thus being a partner and actively involved in the changes the organization is facing. Through this form of work, it is easier for individuals to navigate in the continuous changes and contribute constructively to the organization as a whole.

The examination of co-management in a change process takes place exploratory through a multiple case study of the University of Copenhagen, Vendsyssel Historical Museum, NavAir and Topdanmark. The empirical data of this thesis is qualitative and consist of semi structured research interview at the leader/chief/executive and employee level, which is done to meet the mutual relationship that is important in relation to co-management, and two interventions with the executive, leaders and clerical staff at Vendsyssel Historical Museum.

My findings suggest that co-management is expressed in a change process by manager and employee working mutually collaboratively together, and they have a constant dialogue about the common direction, how it is managed, what happens, why this and what is important now and in the long run? In this way, the change process is created jointly, and when everyone actively participates as co-manager, a change process can proceed very fast, and in that way, have a positive effect. This means that co-management makes a process of change less complicated because the leader and employee are in the process collaboratively.

In a change process, the effect co-management creates learning and new knowledge because of the working method of co-management.

Keywords: co-management, change process, sensemaking, sensegiving, co-creation, collaborative, learning

INDHOLD

Abstract	1
1. Indledning.....	4
1.2. Afgræsning	5
1.3. Relevans	6
1.4. Kandidatspecialets struktur og indhold	7
2. Den metodiske tilgang.....	8
2.1. Det videnskabsteoretiske afsæt.....	8
2.2. Kvalitativ metodetilgang	10
2.2.1. Forskningsinterview	10
2.2.2. Aktionsforskning	15
2.2.3. Intervention.....	15
2.3. Refleksion over metode.....	19
3. Casebeskrivelse	21
4. Anvendt teori.....	25
4.1. Karl E. Weick: Meningsskabelsesunivers	25
4.2. Karl E. Weick og Robert E. Quinn: Organizational Change and development.....	27
4.3. Jørgen Danelund og Tue Sanderhage: Medledelse med muligheder - Institutionsledelse og det anderledes mulige	27
4.4. Teoretisk analyse: Medledelse og relaterede begreber	28
4.5. Magt.....	31
4.6. Medledelse i hverdagen.....	33
4.7. Kandidatspecialets præcisering af medledelse	34
4.8. Refleksion over anvendt teori.....	35
5. Analyse af meningsskabelse i medledende forandringsprocesser	36
5.1 Ledertråde i medledende forandringer	37
5.2. De Sociale processer i medledelse.....	43

5.3. Det Retrosektive i medledelse	48
5.4. Sprogets kraft i medledelsesprocesser	52
5.5. Leder-medarbejderrelationen i medledende forandringer	54
5.6. Medledelse er både ressourcefuldt og øger kompleksiteten?	56
5.7. Diskussion af medledelse i forandringsprocesser	58
6. Konklusion	60
7. Perspektivering	62
8. Referencer og bilag	65

1. INDLEDNING

Forandringer er en del af organisationers hverdag, og forandringer sker, fordi organisationer er nødt til at tilgodese interne og eksterne krav (Anderson, 2012:3-4). Dette betyder, at forandringer sker kontinuerligt (Weick og Quinn, 1999:366; Hammer og Høpner, 2015:173), og for at imødekomme dette, må organisationer ikke kun ændre sig på det strukturelle og strategiske plan, men også på individplan (Anderson, 2012:3-4). For det er individerne i organisationen, der danner organisationen, uden dem vil der ikke være en organisation. Derfor sker en forandring i en organisation ikke som helhed før, at individerne i organisationen har taget forandringen til sig (Anderson, 2012:196; Danelund og Sanderhage, 2012:49). Alle individer i en organisation har derfor stor betydning for, om en forandring bliver gennemført og forankret i organisationen. Individerne i organisationen er ikke isolerede, de er løbende i kontakt med andre individer, og gennem interaktion bliver de påvirket af hinanden (Hammer og Høpner, 2015:95). Det betyder, at organisationen skal samle sig som helhed og samtidig have fokus på det enkelte individ for at få forandringen til at ske.

En måde, hvorpå individerne kan samles og samtidig have organisationen med som helhed, er gennem medledelse. Medledelse er en ledelsesform (Danelund og Sanderhage, 2012:15-18) og et sæt adfærdsregler for leder og medarbejder (Christensen et al., 2011:167). I medledelse er det i samskabelsen og i læringsrummet, at leder og medarbejder og organisationen kan ændre sig sammen og individuelt (Konrad, 2012:10; Danelund og Sanderhage, 2012:15-18,19,50). Medledelse har et andet syn på leder og medarbejders udfoldelsesrum end selvledelse, strategisk medledelse og selvstyring. I medledelse har leder og medarbejder et samskabende handlerum, hvor tingene sker ud fra en gensidighed, og forandringen sker i kraft af læringen og samarbejdet mellem leder og medarbejder (Danelund og Sanderhage, 2012:18-19,50). I strategisk medledelse sker medledelse i kraft af, at lederen involverer forskellige relevante interessenter i en proces. Forandringen sker ud fra den fælles viden og effekt, som de involverede parter har samlet på eksterne parter (Møller og Hesselberg, 2015:74-75). I selvledelse leder medarbejderen sig selv ud fra et mere eller mindre sæt definerede rammer eller retningslinjer og med mere eller mindre indflydelse på arbejdsopgaven og arbejdsprocessen. Forandringer skal gennem medarbejderens viden om organisationen og dennes handlekraft (Christensen et al., 2011:164). I selvstyring har medarbejderen indflydelse på opgavens udførelse inden for nogle klart definerede rammer (Helth, 2013:70).

Jeg anser det som relevant at undersøge medledelse i forhold til en forandring, fordi medledelse er en måde, hvorpå leder og medarbejder arbejder samskabende og gensidigt og dermed er medskabere og aktivt medvirkende i de forandringer organisationen står over for. Igennem denne arbejdsform er det nemmere for leder og medarbejder at navigere i de kontinuerlige forandringer og dermed bidrage konstruktiv til organisationen som helhed.

Dette leder mig hen til problemformuleringen, der er:

Hvordan kommer medledelse til udtryk i en forandringsproces, og hvilken virkning skaber medledelse i en forandringsproces?

Hertil knytter jeg en antagelse om, at når medledelse er til stede i en forandringsproces, opleves det mere kompleksitetsreducerende, fordi leder og medarbejder arbejder samskabende. Den ovenstående hovedproblemformulering ønskes at blive besvaret med afsæt i følgende underspørgsmål:

- Hvad er medledelse?
- Hvordan opleves medledelse ressourcefuldt, og hvornår opleves det komplekst?
- Hvilken betydning har leder og medarbejderrelationen for medledelse i en forandringsproces?
- Hvordan skabes mening for forandringen igennem medledelsesprocessen?

Grundet den eksisterende teori begrænset undersøgelse af medledelse i en forandringsproces ønsker jeg eksplorativt at undersøge medledelses betydning i en forandringsproces. Dette gøres gennem multiple casestudie (Yin, 2014) af Københavns Universitet, Vendsyssel Historiske Museum, NaviAir og Topdanmark.

1.2. AFGRÆSNING

I kandidatspecialet fokuseres der kun på medarbejdere og leder og ikke dens eksterne omverden, som samarbejdspartnere, forbruger, kunder, interessenter, konkurrerende organisationer eller politiske tiltag og disse betydninger og indflydelse. Denne afgrænsning sker velvidende, at en organisation ikke er alene i forhold til forandringen, og den vil altid være påvirket af elementer fra dens omverden, samt at forbrugere og kunder kan have en stor betydning i forhold til udvikling af viden og kunnen i en organisation (Danelund og Sanderhage, 2012:17; Møller og Hesselberg, 2015).

Et andet element, der har indflydelse på organisationen, er den komplekse omverden. denne opererer i. Dette afgrænses der fra, velvidende at kompleksiteten fra organisationens omverden ligeledes har betydning for, hvad der sker internt i organisationen, da denne ikke agerer alene, men interagerer med sin omverden for at kunne eksistere (Danelund og Sanderhage, 2012:18).

I forhold til organisationens interne del afgrænses der fra motivation, gruppesammensætningens betydning, kultur og medarbejdertilfredshed. Denne afgrænsning sker velvidende, at den psykiske del af et organisationsliv ligeledes har betydning for forandringsprocessen, og hvordan organisationen kommer igennem denne.

Af teori anvendes der danske tekster om medledelse, da udgangspunktet er den danske forståelse, da de udenlandske termer: co-manager, co-director, fellow leader og co-leader har en anden kontekstforståelse. Dette ligger ligeledes i tråd med, at det er danske virksomheder, der anvendes som cases og ikke udenlandske.

1.3. RELEVANS

Specialet er relevant, fordi medledelse er et forholdsvist nyt emne (Ankersborg, 2015:63). Der findes begrænset litteratur om det. På nuværende tidspunkt findes der:

”Medledelse med muligheder institutionsledelse og det anderledes mulige” af Jørgen Danelund og Tue Sanderhage. Den handler om medledelse i forhold til den offentlige ledere og er teoretisk udarbejdet (Danelund og Sanderhage, 2012).

”Strategisk medledelse - borgerinddragelse på ledelsesniveau” af Lone Nørgaard Møller og Irene Charlotte Hesselberg. Den henvender sig til sygeplejefaglige ledere, der har tværfaglig strategisk ledelse. Den handler om, hvordan borgerinddragelse kan anvendes som strategisk medledelse, når sygefaglige ledere ønsker at påvirke det politiske system og interesseorganisationer (Møller og Hesselberg, 2015). Det er en metodebog, og forfatterne intention er at skabe en ”hands-on guide” med casebeskrivelser, der illustrerer strategisk medledelse (Ibid.).

”Radikale forandringer - ledelse og følgeskab, når verden ændres” af Bolette Christensen, Lars Goldschmidt og Hanne Sundin. Her er medledelse en lille del, hvor det er sat sammen med følgeskab og sat over for selvledelse. Det er en inspirations- og refleksionsbog, der henvender sig til ledere og medarbejdere (Christensen et al., 2011).

”Nye organiseringer af ledelse i skolen - fra selvledelse til medledelse” er en artikel, der omhandler, hvordan folkeskoleledere kan anvende medledelse i deres virke og er teoretisk funderet (Sanderhage og Wang, 2013).

De ovenstående bøger og artikler omhandler medledelse i forhold til deres omverden og de forandringer, de mødes af før og under en forandringsproces. Medledelse belyses teoretisk og med citater fra ledere, der har gennemgået radikale forandringer eller kriser i deres organisation, og den belyser strategisk medledelse metodisk og caseorienteret.

1.4. KANDIDATSPECIALETS STRUKTUR OG INDHOLD

Nedenstående model (Figur 1) er en oversigt over kandidatspecialets struktur, og hvad de enkelte afsnit indeholder.



Figur 1. Kandidatspecialets struktur.

2. DEN METODISKE TILGANG

I dette afsnit præsenteres

- Det videnskabsteoretiske afsæt, da dette danner rammerne for tilgangen til metode og teori.
- Dernæst præsenteres valget af den kvalitative metodetilgang: semistruktureret forskningsinterview og anvendelse af aktionsforskning og interventioner. Dette vil blive introduceret og forklaret, hvilket gøres for at imødekomme transparenskriteriet og kvalitetskriteriet (Justensen og Mik-Meyer, 2010:37,49).
- Afsnittet afsluttes med refleksioner over valg af metode.

2.1. DET VIDENSKABSTEORETISKE AFSÆT

Det videnskabsteoretiske overordnede perspektiv danner grundlag for, hvad der analyseres og undersøges, og hvilken tilgang til analysen der anvendes (Egholm, 2014:12). En teori er den optik, du vælger at se på et specifikt fænomen med, det bestemmer, hvad du kan se, og hvad du ikke kan se (Ibid.:13). I

kandidatspecialet undersøger jeg: Hvordan kommer medledelse til udtryk i en forandringsproces, og hvilken virkning skaber medledelse i en forandringsproces? Undersøgelsen, interviews og interventionen, orienterer sig mod individernes erkendelse og oplevelse, hvilket gør, at kandidatspecialet placeres inden for det fortolkende paradigme (Burrell og Morgan, 1979:28-32). Placeringen i et bestemt paradigme gør, at verden ses på en bestemt måde, og i paradigmet gør bestemte metateoretiske antagelser sig gældende, samt der er mulighed for variation (Ibid.:24).

Den videnskabsteoretiske tilgang er socialkonstruktivisme og hermeneutisk. De er begge placeret under det fortolkende paradigme (Ibid.:28-32), hvilket gør det muligt at anvende de to tilgange sammen, fordi de begge ser på, hvordan individers handlinger, forståelse og fortolkning sker ud for en tids- og rumspecifik kontekst (Egholm, 2014:91,148,153,155,169). Hvilket understøtter valget af teorierne, der fokuserer på mikroniveauer. Weicks afsæt er i socialkonstruktivismen, og hans forståelsesramme er mikroorienteret, der gør, at der skabes fokus på detaljer og småting (Hammer og Høpner, 2015:30). Danelund og Sanderhage tager udgangspunkt i, at den måde, mennesker skaber mening på, er socialt konstrueret (Danelund og Sanderhage, 2012:40), hvilket betyder, at den sociale konstruktion sker ud fra individers handlinger og tolkninger, og disse ligeledes sker kontekstuel. Dette matcher ligeledes kontinuerlig forandring, da disse agerer på mikroniveau, det vil sige, at det er noget, der sker løbende, ved at der justeres og tilpasses. Ved at det har fokus på mikroniveau, betyder det ikke, at det ikke kan påvirke hele organisationen (makroniveau), for makroniveauet bliver påvirket af mikroniveauet (Weick og Quinn, 1999:378).

I det fortolkende paradigme søges forklaring i individets egen forståelse og referenceramme (Burrell og Morgan, 1979:28; Egholm, 2014:23), og dette sker gennem fortolkning og forståelse af individet (Egholm,

2014:23). Det menneskelige må forstås og fortolkes ideografisk (Ibid.:91), hvilket betyder, at betragtningen af en handling eller begivenhed sker i forhold til dennes egen kontekst (Ibid.: 99). Den viden kan kun opnås gennem interaktion med de subjekter, der indgår i de specifikke handlinger eller begivenheder (Burrell og Morgan, 1979:5,6; Egholm, 2014:29), hvilket understøtter kandidatspecialets metodevalg i forhold til aktionsforskning og interviewbaseret undersøgelser. Dette har ligeledes betydning for forholdet mellem den, der betragter, og det, der betragtes (Egholm, 2014:29-30). I kandidatspecialet er det forholdet mellem interviewer og den, der bliver interviewet, facilitator og deltagerne på workshoppen. Viden er ikke muligt at opnå objektivt, den afspejler den konkrete kontekst, og betragteren kan ikke adskille sig selv fra det, der ønskes undersøgt (Ibid.:29-30,101,148). Det har den betydning for kandidatspecialet, at jeg som interviewer og facilitator er med til at præge konteksten, og den viden, jeg konstruerer, kunne derfor have været anderledes. Virkeligheden er afhængig af den betragter (Ibid.:30). Derfor skal kandidatspecialets analyse forstå subjektivt, det vil sige, at den er udformet af min subjektive forståelse. Den subjektive forståelse lægger sig op af Weick, der pointerer, at en undersøgelse af meningsskabelse bør handle om at finde passende tolkninger, der kan hjælpe individet til forståelse (Weick, 1995:57). Dette er ligeledes i tråd med Danelund og Sanderhagers syn på medledelse, der har fokus på, hvordan meningsdannelsen har betydning for det, som konstrueres (Danelund og Sanderhage, 2012:31- 32).

Grundet kandidatspecialets videnskabsteoretiske syn, ses der på kohærens og transparenskriteriet som en vurdering af kvaliteten af kandidatspecialets analyse i stedet for reliabilitet og validitet (Egholm, 2014:30,101,149; Justesen og Mik-Meyer, 2010:38-39). Kohærensbegrebet (Ibid.:101) er imødekommet gennem antallet af interviews og workshop for derigennem at skabe et tilstrækkelig detaljeret niveau og ses konkret i analysen gennem anvendelse og tolkning af interviewpersonerne og workshopdeltagernes udsagn og dermed i kandidatspecialets konklusion. I forhold til transparenskriteriet er dette imødekommet ved at tydeliggøre valget af metodetilgangen og den anvendte teori.

I kandidatspecialet anvendes en induktiv tilgang, hvor det er den konkrete kontekst og ikke fastlagte hypoteser, der er med til at definere sammenhængene (Egholm, 2014:31,148). Det menneskesyn, der anvendes i kandidatspecialet, er, at mennesket tillægger fænomener og begivenheder betydning og mening kontekstuel (Ibid.:234). Det vil sige, at individets handling og intention sker ud fra den kontekst/sammenhæng, denne agerer i. Hvor der ønskes at forstå, hvordan ”[...] fænomenerne får tillagt betydning og forklare, hvordan denne betydningstilskrivning finder sted.” (Ibid.:148). Den måde, mening og betydning tillægges betydninger, sker ud fra sociale konstruktioner og er dermed også præget af andre (Ibid.:236). Dette stemmer overens med Weicks syn, at meningsskabelse sker både individuelt og gennem interaktion med andre (Hammer og Høpner, 2015:89).

2.2. KVALITATIV METODETILGANG

Den kvalitative metode er valgt, fordi gennem semistrukturerede forskningsinterviews kan der skabes adgang til individers forståelse, betydningstillæggelse og oplevelse om en bestemt hændelse (Egholm, 2014:100).

Det anses ikke at give samme indsigt i individernes fortælling og livsverden, hvis der kun anvendes den kvantitative metode.

Aktionsforskning gennem interventioner, workshops, anvendes ligeledes, fordi gennem interventioner skabes der viden og erkendelse om fænomenet sammen med deltagerne, der er berørt af en forandringsproces (Brinkman og Tanggaard, 2010:99 -100). Gennem denne åbne proces får jeg et virkningstjek på problemstillingen.

2.2.1. FORSKNINGSINTERVIEW

Der anvendes semistruktureret forskningsinterview, fordi dette vurderes at understøtte undersøgelsen og bidrage til en større forståelse af problemstillingen og derigennem få specifik viden og data i forhold til problemstillingen (Justesen og Mik-Meyer, 2010:56; Kvale og Brinkmann, 2009:18). Forskningsinterviewet har til formål at producere viden inden for problemstillingen, der skabes i samspillet og i udvekslingen mellem den interviewede og interviewer (Kvale og Brinkmann, 2009:18). Samt *"[...] at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener."* (Ibid.:19). Forskningsinterview defineres som en samtale om et fælles tema, som begge parter finder interessant. Parterne er her to personer, en interviewer og interviewpersonen (Justesen og Mik-Meyer, 2010:53,56).

Ved at forskningsinterviewet er semistruktureret, betyder det, at der på forhånd udarbejdes nogle hovedspørgsmål, der ønskes undersøgt i forhold til problemformuleringen, således at der gives plads i interviewet til at kunne udforske interviewdeltagernes emne og udsagn (Ibid.:55-56,71).

Interviewspørgsmålene bliver derfor en guide, der kan tjekkes af undervejs eller afsluttende for at være sikker på, at hovedspørgsmålene er blevet belyst (Andersen, 2003:212).

De 12 interviews er udført inden for fem forskellige organisationer: Vensyssel Historisk Museum (VHM), Det Natur- og Biovidenskabelige fakultet, Science, Københavns Universitet (KU), Topdanmark, Naviair og konsulentvirksomheden, Villa Venire. Valget af disse organisationer er sket for at skabe diversitet og bidrage med forskellige syn og oplevelser på medledelse i en forandringsproces. Derudover er organisationerne udvalgt, fordi de enten har været igennem en forandringsproces eller står i en forandringproces. Det er desuden inden for den anbefalede ramme i forhold til at give et retvisende billede, hvor antallet af interviews ligger mellem 15 +/-10 (Kvale og Brinkmann, 2009:134). En uddybelse af den forandringsproces,

organisationerne har gennemgået eller er i gang med præciseres i afsnit 3. Deltagerne defineres ved at være de personer, som data er indsamlet fra, og det er sket gennem interviews (Yin, 2014:240). Der er 12 deltagere fordelt på de fire caseorganisationer. Kriteriet for udvælgelse af interviewpersoner er sket ud fra, at disse har deltaget i udarbejdelse af forandringsprocessen eller er påvirket af forandringen (Justesen og Mik-Meyer, 2010:60), og at der er et interview af en direktør/leder/projektleder og en medarbejder/projektdeltager, så begge perspektiver bliver undersøgt i hver caseorganisation, samt for at imødekomme den gensidige relation, der er vigtig i forhold til medledelse (Danelund og Sanderhage, 2012).

Det personlige møde er valgt til interviewene (Justesen og Mik-Meyer, 2010:60), fordi det vurderes at give størst muligt udbytte, fordi man sidder ansigt til ansigt og derved hurtigere kan skabe kontakt til interviewpersonen. Der kan hurtigt opfanges uklarheder, ved at man fysisk ser personen og dennes kropssprog. Varigheden af interviewet er estimeret til 45 min til 1 time, da dette vurderes at være mest produktivt, da efter en time kan interviewpersonens fokus falde (Andersen, 2003:214). Hertil er der ligeledes en vurdering i forhold til resourcer og en balance med ikke at tage for meget af interviewpersonernes arbejdstid.

UDARBEJDELSE AF INTERVIEWENE

Udarbejdelsen af interviewene følger Steinar Kvale og Svend Brinkmanns syv faser, der er baseret på interview som primær empiri. De tre faser er:

- Designfasen, udarbejdelse af spørgsmålene
- Interviewfasen er opdelt i forhold til kontaktfasen og udførelsen af interviewene
- Analysefasen

De tre faser vil blive uddybet, fordi disse faser er vigtige at klarlægge i forhold til kandidatspecialets forståelse. For en udspecificering af de øvrige faser: tematisering, transkribering, verifikation og rapportering henvises til Bilag 19.

DESIGN AF INTERVIEWSPØRGSMÅLENE

I udarbejdelsen af interviewspørgsmålene startede jeg med interviewspørgsmålene til Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet, Science, Københavns Universitet (KU) og Villa Venire. Dernæst blev interviewspørgsmålene til Vendsyssel Historiske Museum (VHM), Topdanmark og NaviAir udarbejdet. Denne prioritering er af to årsager, KU er valgt først, fordi disse har gennemgået en forandring og er et indledende eksplorativt interview. Ved at jeg i startfasen har mindre viden om problemfeltet, anvendes KU til at indlede min empiriindsamling i forhold til problemfeltet (Ankersborg, 2011). Dernæst Villa Venire for at få en fagpersons viden i forhold til problemstillingen, derefter VHM, fordi de er i gang med en

forandringsproces, tilslut Topdanmark og Naviair, fordi begge organisationer har været igennem en forandring. Igennem denne opsætning opnår jeg en vekslen mellem organisationernes viden i forhold til, om de har været i gennem en forandring eller er i en forandringsproces.

Udarbejdelsesfasen af interviewspørgsmålene er foretaget ens. Udarbejdelsesfasen startes ved en brainstormproces (Justesen og Mik-Meyer, 2010:59,72). Her blev alle spørgsmålene skrevet ned på en post-it, hvor intet blev frasorteret. Dernæst blev spørgsmålene hængt op på et whiteboard og grupperet (Bilag 14; Justesen og Mik-Meyer, 2010:59). Herefter blev post-it'ene taget ned, og de spørgsmål, der var grupperet, blev formuleret, så det dækkede den pågældende gruppe med to spørgsmål (Ibid.). Derefter blev de udvalgte spørgsmål skrevet ind i et Worddokument, så der til slut var mellem 10-15 spørgsmål (Ibid.). Der var fokus på at formulere spørgsmålene, så der kun var et spørgsmål og ikke underspørgsmål i spørgsmålet (Ibid.:59,72), hvilket skulle skabe klarhed i, hvad der spørges om og gøre det nemmere for interviewpersonen at svare. Dernæst var der fokus på, at ordvalget og udtrykkene er forståelige for interviewpersonerne (Andersen, 2003:214-216).

Spørgsmålene er udvalgt for at give størst mulig indsigt og viden inden for problemstillingen (Kvale og Brinkmann, 2009:125-126). Spørgsmålene starter linært og derefter cirkulært, hvor der spørges undersøgende ind til forandringen, og derved opfordres interviewpersonen til at fortælle og reflektere (Tomm, 1988:6). Interviewspørgsmålene er delt op i tre dele. Den første del af interviewet er liniære spørgsmål, der giver mig de baggrundsoplysninger, jeg skal have (Ibid.). Det vedrører: navn, alder, stilling i virksomheden, uddannelsesmæssig baggrund, antal år i virksomheden og antal medarbejdere under sig (Justesen og Mik-Meyer, 2010:58). Dette anvendes til at starte blødt på interviewet, og der dermed stille og roligt kommer i gang med interviewet: *"Rækkefølgen i hvilken du stiller dine spørgsmål, er ikke uvæsentligt. Almindeligvis bør du tilstræbe en forsigtig start med temmelige neutrale spørgsmål."* (Andersen, 2003:214-216). Som interviewer skal jeg være bevidst om, hvornår de forskellige spørgsmål stilles, og hvilken effekt det har på interviewpersonen (Tomm, 1988:1). Den anden del handler om den forandring, som interviewpersonen har oplevet eller står i. Den tredje fase er specifik i forhold til medledelse. I forhold til interviewene skete der en veksling mellem anden og tredje del. Det gjorde jeg i forhold til min vurdering af hvad, der var mest givtigt i forhold til interviewpersonen. Derudover blev det ekspliciteret, at interviewet var ved at slutte, for at gøre interviewpersonen klar over, at interviewet er ved at være ved vejs ende.

INTERVIEWFASEN: KONTAKT TIL INTERVIEWPERSONERNE

Kontakten til interviewpersonerne er sket på samme måde. Jeg starter med at sende dem en mail med en kort forklaring om, hvad min henvendelse drejer sig om, hvorfor denne person er kontaktet (Andersen, 2003:214-216; Bilag 15), og hvad jeg gerne vil have deres hjælp til, et interview af 1 times varighed.

Interviewpersonerne har derefter på e-mail bekræftet deres deltagelse (Justesen og Mik-Meyer, 2010:51).

interviewspørgsmål og diktafon frem, så det ikke kunne falde ned eller skramle for meget under interviewet, og gjorde specifikt opmærksom på, hvornår jeg tændte for diktafonen, så interviewpersonen var opmærksom på dette, da jeg synes af etiske årsager, er det vigtigt at gøre klart, hvornår det er alvor, og hvornår man småsnakker. Efter at have tændt for diktafonen gjorde jeg klart, at nu startede interviewet, og begyndte med baggrundsdelen. Dette gjorde jeg, fordi jeg er bevidst om, at min adfærd og kropssprog har betydning for interviewet, og om interviewpersonen føler sig sikker og åbner op (Tomm, 1988:11; Justesen og Mik-Meyer, 2010:57).

Under selve interviewet har jeg fokus på ikke ubevidst at styre interviewet ved at smile eller nikke ved bestemte udsagn og på den måde tilkendegive interviewerens mening omkring emnet, den interviewede fortæller (Andersen, 2003:214-216). Fokus har været at lytte efter det, den interviewede fortæller, og vise interesse på den måde. Dette har ligeledes et andet formål. Gennem fokus på at lytte efter, hvad den interviewede fortæller, kan jeg gå efter interessante udsagn og få afklaret uklarheder (Ibid.). Ligeledes havde jeg fokus på at have et kropssprog, der matchede interviewpersonens kropssprog, sad interviewpersonen tilbage i stolen, gjorde jeg det ligeledes for at afspejle interviewpersonen og derigennem skabe synergi. Tilslut tydeliggjorde jeg, at nu er interviewet ved at afrundes, takkede for interviewpersonens deltagelse og fortalte, hvordan den videre proces ser ud i forhold til, hvornår de kan forvente at modtage deres transkriberede interview til godkendelse, og hvornår de kan forvente at modtage det endelige kandidatspeciale. Efterfølgende har alle interviewpersoner modtaget deres transkriberede interview til godkendelse.

ANALYSEFASEN

Den anvendte analysemetode til de semistrukturerede forskningsinterview er en Cross-case syntese (Yin, 2014:164), fordi denne model giver en håndterbar sammenligning oversigt over empirien, der tydeliggøre ligheder og forskelligheder. Samt denne måde anses for at skabe robuste resultater og metoden er relevant når der anvendes flere cases (multiply cases) (Ibid.).

Analyseprocessens formål er at bryde empirien ned for derefter at tolke på det (Brinkmann og Tanggaard, 2010:46). Der anvendes meningskondensering i analysen, da denne fremgangsmetode fokuserer på at bryde interviewene ned i mindre meningsenheder, hvilket efterfølgende kan kategoriseres og kodes (Ibid.:50-51). Kodningen i analysemetoden er begrebsdrevet, der betyder, at der anvendes begreber fra den eksisterende teori (Ibid.:47). De begreber, der anvendes i analysen: meningsskabelse, retrospektivt, ledetråde og skabe og give mening (sensemaking og sensegiving). Dette betyder, at der i analysen er bestemt begreber, der søges at belyses. Fremgangsmåden i analyseprocessen er, at jeg skaber et overblik og derefter går i dybden (Ibid.:46). Det betyder, at jeg starter med at læse de 12 interviews igennem for at danne et overblik og se, om der er noget, der fremhæves mere end andet. Derefter gennemgås hvert enkelt interview med fokus ud fra de

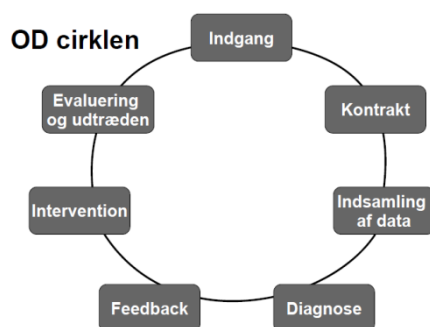
overstående begreber. På den måde sker kodningen i to niveauer (Tracy, 2013:189). Det første niveau fokuserer på, ”hvad” interviewpersonerne fortæller, hvilket markes med overstregninger i de transkriberede interviews (Ibid.:190). Dette anvendes i analysen, hvor jeg anvender citater, ord eller udtryk fra interviewpersonerne. Den anden niveau er i forhold til at få en dybere forståelse for det, interviewpersonerne fortæller, og udfolde det i forhold til teorien, hvilket ligeledes anvendes i analysen (Ibid.:194). At operere på disse to niveauer er vigtigt i forhold til at udfolde problemstillingen, fordi det er i gennem første niveau, at andet niveau er muligt. Det er igennem tolkningen af interviewpersonerens fortælling, at forståelsen af konteksten sker, som interviewpersonerne indgår og interagerer i. Formålet med analysen er at bidrage med ny viden til problemstillingen (Brinkmann og Tanggaard, 2010:46).

2.2.2. AKTIONSFORSKNING

Aktionsforskning defineres ved, at *”[...] forskeren involverer sig i forandringsprocessen i feltet, som således bliver et dynamisk fælles tredje, som konstituerer muligheden for, at forskeren og deltagerne i feltet gør fælles erfaringer.”* (Ibid.:99). Vidensskabelsen finder dermed sted som en delt eller fælles erkendelse mellem praktiker og forsker (Ibid.). I aktionsforskning skabes erkendelse gennem *”[...] åbne eksperimenter eller intentionelt tilrettelagt forandringer i det studerede felt med en ”inddragelse”, ”involvering” eller ”deltagelse” af de berørte mennesker i feltet.”* (Ibid.:99-100). Dette betyder, at forskningsprocessen sker ud fra den lokale kontekst, fordi skabelsen af erkendelse sker lokalt hos netop disse deltagere i forhold til deres forandringsproces (Ibid.).

2.2.3. INTERVENTION

En intervention varierer i størrelse og kan være alt fra et par spørgsmål, en event eller en workshop til flere events (Anderson, 2012:176-177). En intervention følger organisationsudvikling (Organization Development, OD) og dennes tilgang til, hvordan man intervenserer i en organisation, hertil anvendes OD-cirklen samt synet på samarbejde og klient-konsulentforholdet (Anderson, 2012). Her er fokus på konteksten og dennes betydning for processen og de sociale og personlige dynamikker, der er i en intervention (Ibid.:10). Udviklingen af interventionen har til det formål at hjælpe organisationen og dennes individer, således at en forandring sker succesfuldt (Ibid.:15). OD-cirklen består af 7 elementer: Indgang, kontakt, indsamling af data, diagnose, feedback, intervention og evaluering og udtrædning (Figur 2). Disse vil blive gennemgået i takt med, at interventionerne bliver belyst.



Figur 2. OD-cirklen (Anderson, 2012).

Interventioner anvendes fordi der, skabes viden og erkendelse om fænomenet sammen med deltagerne, der er berørt af en forandringsproces (Brinkman og Tanggaard, 2010:99-100). Valget af deltagere til interventionen er sket, så det matcher interviewene, at deltagerne er påvirket af forandringen, og både leder og medarbejdere er repræsenteret. Deltagerne til workshoppen er direktør, tre ledere og to sekretariatsmedarbejdere fra VHM. Det primære formål med interventionen, de to workshops, er at skabe viden og erfaring om problemfeltet gennem deltagernes interaktion og refleksion (Ibid.). Det sekundære formål er at være hjælpsom (Schein, 1999:6) og give VHM nogle redskaber og læring (Schein, 1999:6; Anderson, 2012:42-43,188-189), som de kan anvende i den igangværende forandringsproces. Dokumentationen af workshoppen sker gennem videoptagelser (Bilag 20) og notater, jeg gør undervejs og efter de to afholdte workshops.

WORKSHOPPENE

Korrespondancen op til begge workshoppe skete i en kombination af e-mailkorrespondance og personligt møde med Johan Rendebo og e-mailkorrespondance med interview- og workshopdeltagerne. Det indledende personligmøde, inden den første workshop, med John Rendboe var min indgang (Anderson, 2012:104-105) til VHM. Indgangen har til formål at lære klienten, John Rendebo, at kende (Ibid.). Ud over at fortælle om kandidatspejlet var mit fokus at lytte til John Rendebos fortælling om forandringen og derigennem ligeledes få en første forståelse af de processer, VHM gennemgår (Ibid.:105). Et andet formål med dette møde var at finde ud af, hvem klienten er (Ibid.:106). John Rendebo er min kontaktklient, da han er den, jeg har kontakten med, og han er ligeledes min primære klient, fordi han er den, som ejer problemet. Intermediære klienter er dem, der bliver involveret i processen (Ibid.), og er her de tre ledere og to sekretariatsmedarbejdere, der deltager i de to workshops. Intervention kan have betydning for resten af organisationen, som er den uvidende klient. De resterende medarbejdere i VHM deltager ikke, men kan blive påvirket af de seks, der har deltaget (Ibid.). Grunden til, at klienten og disse positioner i forhold til workshoppen er udspecificeret, skyldes, at hvis man ikke er klar over dette, kan det have negativ betydning for interventionen (Ibid.:107). Det kan hjælpe til at definere problemet, hvilket data, der skal indsamles, og være en guideline for, hvilke interventioner der skal anvendes (Ibid.). Kontrakten (Ibid.) skete ud fra en

mundtlig aftale om at indlede et samarbejde bestående af fem interviews og to workshop af 2 ½ og 3 timers varighed samt en klargøring af min rolle (Ibid.:112) i forhold til workshopene, at jeg planlægger dem i samarbejde med John Rendboe og faciliterer processen. Indsamling af data og diagnose skete ved de to møder med John Rendebo (Ibid.:122-123,152-154).

UDARBEJDELSE AF PROGRAM OG DREJEBOG

Processen i forhold til udarbejdelse af program og drejebog til workshopene foregik ens. Jeg fik frie hænder til udarbejdelse af programmene, som efterfølgende blev gennemgået med John Rendebo, hvor han gav feedback (Anderson, 2012:63). Derefter modtager deltagerne programmet over mail (Bilag 15).

Udarbejdelsen af programmet (Bilag 16) skete ud fra dataindsamlingen og mine refleksioner. Til hver workshop udarbejdede jeg et formål. For første workshop er det: Gennem fælles undersøgelse af nuet skabe fokus på fremtiden. For anden workshop handlede dem om genfortælling fra første workshop og dermed holde fokus på nuet og fremtiden. Udvalgelsen af øvelserne skete ud fra at skabe viden og erfaring gennem interaktionen. Starten på den første workshop valgtes at startes blødt op, da jeg vurderer, at om det er en workshop eller et interview, har rækkefølgen i, hvordan spørgsmål/programmet er stillet op, lige stor betydning. Ved den anden workshop starter programmet mere lige på, da deltagerne nu har kendskab til mig og dermed fået tillid til mig, og dermed vurderede jeg, at jeg hurtigere kunne gå til øvelser, hvor deltagerne skulle reflektere.

Programmet indeholder en entre, øvelser, pauser og en exit. En entre gør, at der bliver skabt fokus på, at nu er man her, og hvad skal der ske (Bilag 16). Øvelser skete ud fra formålet, og her anvendes plotkort (Plotkort, Bilag 17), hvor det handler om at skabe fortælling om "VHM NU" og "VHM i FREMTIDEN". Dette vil indirekte give mig viden i forhold til, hvordan meningsskabelse kan skabe en effekt i en forandringsproces. "Rundt om Grisen" (Rundt om Grisen), hvor deltagerne sammen skal gå på opdagelse i ordet prioritering og udmøntes i udvælgelse af konkrete tiltag, de kan anvende nu og her i forhold til fremtiden. En snøreøvelse, der handler om at illustrere, at det er i samspillet og gensidigheden, at processen lykkes. Exit handler om, at man bevidsthedsgør og reflekterer over, hvad man tager med sig fra workshoppen og dermed skaber bevidsthed om nye opmærksomheder, der er fundet sted under workshoppen. Dette gøres ved, at hver deltager i plenum svarer på sætningerne: "før jeg kom, tænkte jeg... nu tænker jeg..." og kort uddyber, hvad de tager med sig fra workshoppen. Exit'en er ligeledes min evaluering og udtrædningen (Anderson, 2012:321-322). Deltagernes refleksion bliver skrevet op på en flipover, og efter hver workshop bliver disse skrevet ned og mailet til John Rendboe og sekretariatsmedarbejder, kontorassistent, Anette Kristensen, da det er klienten, der ejer problemet (Schein, 1999:20).

Tilslut udarbejdede jeg en drejebog til mig selv (Bilag 16), hvor mine stikord er skrevet ned i forhold til, hvad jeg vil sige, en guideline i forhold til tiden, da der i drejebogen står den estimerede tid til hver øvelse, og det ligeledes er et støttende dokument, hvis jeg skal justere programmet undervejs i workshoppene.

UDFØRELSEN AF WORKSHOPPEN

Ligesom interviewrollen har en påvirkning på, den der bliver interviewet (Justensen og Mik-Meyer, 2010:56-57), har min rolle som facilitator en betydning for workshoppene (Anderson, 2012:190-191), da alt, hvad du gør, er en intervention (Anderson, 2012:190-192; Schein, 1999:17). En facilitators rolle er at sørge for at hjælpe en gruppe med at nå et ønsket resultat ved at præcisere alternativer, processer og beslutninger (Anderson, 2012:191; Schein, 1999:20). Derfor var programmet og opsætningen af rummet også nøje udført (Anderson, 2012:190).

Deltagerne skal sidde i en rundkreds, for så er der større chance for deres deltagelse end traditionel opsætning (Ibid.). De resterende stole stod ud til siden, så deltagerne kunne gå fra deres pladser i pausen og gå ud og tage frisk luft, hvis de havde brug for det, og samtidig symbolsk kunne træde ind og ud af cirklen og dermed skabe to rum, en for refleksion og en for hygge (Bilag 17). Programmet for dagen blev hængt op på bagvæggen, så den var synlig, og deltagerne kunne se programmet som det første, når de trådte ind. Flipover blev gjort klar og tuscher, abesnot samt kaffe, te og forplejning blev gjort klar. Plotkortene blev lagt frem på et bord til højre i lokalet, så disse kunne skabe nysgerrighed og var klar til øvelsen, så de ikke skulle lægges frem, mens jeg forklarede øvelsen eller tage tid fra workshoppene ved først at lægge dem frem efter præsentation af øvelsen. Kameraet blev placeret i bagerste højre hjørne, så deltagerne så det mindst muligt, og det heller ikke stod i vejen for øvelserne og samtidig kunne få billeder af rummet. Videooptagelsen af workshoppene giver mig mulighed for at holde fokus på deltagerne og øvelserne og være til stede under workshoppene, for jeg skal ikke notere samtidigt. Jeg skrev nogle notater undervejs, og det gjorde jeg, mens deltagerne talte sammen under øvelserne. I forbindelse med det etiske i forhold til det at blive filmet, blev der indgået en mundtlig kontrakt (Brinkmann og Tanggaard, 2010.:88) om, at jeg gerne måtte filme. Den samme opsætning valgte jeg til anden workshop for at skabe genkendelse, og deltagerne dermed ikke skulle anvende for meget fokus på at lære den nye opsætning at kende. Igennem workshoppene gik jeg med det, der skete (Schein, 1999:39), fordi du ikke kan forudsige, hvad der skal ske, men du må være i det og anvende din reaktion og klientens reaktion til at guide dig i processen (Ibid.). Dette gør sig gældende i forhold til ændring af programmet, som jeg udførte undervejs i workshoppene, så programmet understøttede, hvor deltagerne var, og dermed at være mest mulig hjælpsom for deltagerne (Schein, 1999:6). Eksempler herpå er, at til plotkortøvelsen ved den første workshop justerede jeg på opgaven, fordi deltagerne var meget hurtige, hvilket viste sig at være en fordel, fordi så fik deltagerne mulighed for at tale om deres plotkort flere gange, hvilket til evalueringen blev fremhævet som positivt (Bilag 13:3). Gennem workshoppens øvelserne sørger jeg

for deltagelse og involvering af og fra deltagernes side, fordi deltagerne dermed har mulighed for at udtrykke deres forståelse, og dermed er der større mulighed for, at forandringen bliver internaliseret (Anderson, 2012:41-42; Bilag 13:1-9).

ANALYSEMETODEN

Der ligger ikke nogle faste normer for, hvordan videomateriale transkriberes (Brinkmann og Tanggaard, 2010:88). Derfor er den valgte analysemetode at se efter, hvordan deltagerne i mellem skaber og giver mening gennem deres egen og de andres deltagelse (Hammer og Høpner, 2015:96). Hvilke ledetråde træder frem og hvilke udvælges og dermed selv er medskabende til hvad de fortolker (Ibid.:92-93,103). Kodningen sker efter samme fremgangsmåde som analysesfasen i interviewene, hvor der bliver set på, ”hvad” de siger, og derefter at tolke på det for at skabe en forståelse af det (Tracy, 2013:189,190,194). Videooptagelsen af workshoppene gør efterfølgende muligt at fastholde den kontekstafhængige handling *in situ* (Brinkmann og Tanggaard, 2010:87).

2.3. REFLEKSION OVER METODE

I dette afsnit vil der blive reflekteret over den anvendte kvalitative metode: semistruktureret forskningsinterview og aktionsforskning, interventionerne.

INTERVIEWENE

Intentionen var, at interviewene skulle følge den semistrukturerede struktur, men jeg kunne under transkriptionsfasen vurdere, at interviewspørgsmålene blev anvendt mere styrende end intenderet. Fordelene ved det strukturerede forskningsinterview er, at det er mulighed for holde retning og tråd i forhold til det, interviewpersonen fortæller, og stadigvæk have åbne spørgsmål (Justensen og Mik-Meyer, 2010:56). En anden problematik, der gør sig gældende i forhold til et interview, er, at spørgsmålene ligger op til et bestemt svar (Tomm, 1988:15; Justensen og Mik-Meyer, 2010:56). Ved at strukturen på interviewene var sturktureret og ikke semistruktueret, gør det, at strukturen ikke åbner op på samme måde som det semistrukturerede. På trods af dette vurderes det, at der var rum for at spørge ind til det, interviewpersonerne fortalte, fordi interviewpersonerne selv var meget engageret i at fortælle om forandringen. Desuden oplevede jeg, at interviewspørgsmålene opfyldte de fremsatte forventninger i forhold til at få den ønskede viden. Dette begrundes jeg ved, at jeg gennem interviewene med Allan Birkmose, projektleder, KU og Vibeke Kramer Pedersen, Maskinmester, KU fik undersøgt spørgsmålenes effekt, og de viste sig til at være fyldetsgørende i forhold til problemfeltet. Hertil skal der tilføjes, at jeg gerne ville have nået en interviewrunde mere, fordi mit vidensniveau (Ankersborg, 2015) har rykket sig fra interviewenes udførsel til nu. Derfor ville jeg kunne

have præciseret interviewspørgsmålene yderligere. Fordelen ved, at mit vidensniveau har rykket sig, er, at jeg mere nuanceret kan anvende empirien i forhold til teorien.

Min diktafon gik i stykker, da jeg var i Hjørring og udføre interviewene, hvilket betød, at jeg måtte skrive, mens jeg interviewede fire af de fem interviewpersoner fra VHM. Dette betød, at mit fokus var todelt og var på at lytte og skrive. Dette gør, at interviewet ikke bliver så detaljeret, som hvis der var anvendt en diktafon og efterfølgende transskribering. Fordelen er, at jeg hurtigt kan få tjekket op om det, jeg har skrevet, var rigtig forstået, hvilket jeg benyttede mig af undervejs i interviewene.

WORKSHOPS

Anvendelse af workshoppene fylder ikke så meget i min analyse som intenderet. Dette gør de ikke, fordi jeg i analysefasen kunne se, at fokus i nogen grad var mere på at være hjælpsom over for VHM end vidensskabende. I analysen fremgår de relevante refleksioner i forhold til kandidatspecialet.

En ting, der havde betydning for workshoppen, var, at deltagerne står midt i forandringerne og derfor er påvirkelige af omstændighederne (Andersen, 2012:181), hvor især plotkortøvelsen og exit'en opleves virksom og positiv. Plotkortene, fordi deltagerne fandt ud af, at de er enige om, hvor de står nu, og hvor de skal hen (Bilag 13). Ved gentagelse i anden workshop fandt deltagerne ud af, at de havde rykket sig. Anette Kristensen, kontorassistent, VHM. Udtaler: *"Det er sket noget, og vi har rykket os, og vi er mere godt i gang og mindre kluddermor."* (Bilag 13:5). Exit'en skabte opmærksomhed på, hvad deltagerne tager med sig fra workshoppen, og de fik konkret nogle punkter med derfra, som de kunne arbejde videre med.

Kameraets tilstedeværelse gjorde deltagerne lidt utrygge i starten, selv om de alle sagde ja til, at jeg må filme. Kort inden i workshoppen glemmer deltagerne kameraet, og ved anden workshop spiller dette ikke en større rolle, da jeg ligeledes bad om deres accept til at filme dem. Dermed får det ikke betydning for deres interageren, og de agerer som, hvis kameraet ikke er der. Rummets størrelse gjorde det ikke muligt at placere kameraet anderledes, hvilket har en betydning for den efterfølgende analysefase. Kameraets placering gør, at man ser deltagerne fra siden, bagfra eller fra ryggen, hvor intentionen var at se deltagerne forfra, og dermed er der noget af interaktionen, der går tabt. Ud fra det, som anses at være væsentligt i analysen, har det ikke den store betydning, fordi sprogets kraft sammen med kropssproget gør det muligt at udføre analysen.

3. CASEBESKRIVELSE

I dette afsnit vil casestudie blive defineret, og de fire caseorganisationer og de forandringer, disse har gennemgået eller går igennem, blive beskrevet.

Et casestudie defineres ved at være "[...] a study that investigates a contemporary phenomenon in depth and in its real-world context." (Yin, 2014:237). Det vil sige, at et casestudie handler om at studere et samtidigt fænomen i dennes virkelige livs rammer. Casestudiets enhed er de fire casesvirksohmeder (Andersen, 2003:152): Vendsyssel Historiske Museum, Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet, Science, Københavns Universitet, Topdanmark og NaviAir, hvilket gør det til et multiple casestudie. Multiple casestudie er karakteriseret ved at være et studie omkring et emne, der indeholder to eller flere cases (Yin, 2014:239). Fordelene ved multiple cases er, at resultatet vurderes til at være mere robust end ved single casestudier (Ibid.:57). Ulempen ved multiple casestudier er, at det er tidskrævende (Ibid.), men det anses for at være en nødvendighed i kandidatspecialet for at skabe et mere kohærent resultat. Anvendelsen af de fire caseorganisationer er med til at undersøge og skabe større forståelse for problemstillingen gennem deltagernes opfattelse og den forandring dennes organisation er i eller har gennemgået.

VENDSYSSEL HISTORISKE MUSEUM

Vendsyssel Historiske Museum (VHM) består af seks museer beliggende i Hjørring, Hirtshals og Løkken og et arkiv beliggende i Sindal i Nordjylland (Vendsyssel Historiske Museum_a; Vendsyssel Historiske Museum_b). VHM er stiftet i 1889 og er det 8. ældste museum i Danmark (Bilag 12:1). VHM har i dets 126 års levetid haft fem direktører før den nuværende direktør, John Rendboe, og består derudover af fire afdelingsledere og 34 ansatte (Ibid.). John Rendboe blev ansat for to år siden til at udføre forandringer på museerne og hæve niveauet, således at VHM bliver "[...] Danmarks bedste lokalhistoriske museum og Hjørring Kommunes største kulturarrangør." (Ibid.:2).

Forandringen foregår på det formelle og uformelle plan. På det formelle plan er ledelsesstrukturen ændret, og er nu en matrixstruktur, hvor direktøren og to af de fire afdelingsledere har en tværgående funktion (Ibid.:1). Der er øget fokus på forskningen, grundet museumsloven fra 2013, og på fagligheder, hvor der er oprettet et akademisk forum, hvor historikere, arkæologer og arkivarer mødes fire til seks gange om året og diskuterer faglige projekter (Ibid.:2-3). På det uformelle plan er det i forhold til arbejdskulturen, hvor VHM skal kommerialisere sig, hvilket ikke har været et fokuspunkt før (Ibid.:1). Kommerialiseringen kommer til udtryk gennem nye arrangementer, der har til formål at invitere og fange et nyt publikum (Ibid.:2). Direktør John Rendboe udtaler i forhold til forandringen: "Men en ting er, hvad formålet er, en anden ting er at udføre det i praksis. Det er måske ikke så nemt." (Ibid.).

DET NATUR- OG BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET, SCIENCE, KØBENHAVNS UNIVERSITET

Campus Service står for driften på Det Natur- og Biovidenskabelige fakultet, Science, KU. Driften står for at håndtere et differentieret område, der strækker sig fra laboratorier, kontorområde, Landbrugshøjskolens have, en æbleplantage i Taastrup og en forskerstation på Grønland (Bilag 1:1-2). Forandringen, Campus Service har gennemgået, skete på baggrund af en interfusion i 2012, hvor to fakulteter blev lagt sammen: Life og Naturvidenskab, og det blev til Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet, Science (Ibid.:2). Dette betød, at der skulle skabes ensartede serviceniveauer, da begge fakulteter havde deres måde at gøre tingene på. For at skabe et ensartet niveau, blev det besluttet at udforme ens standarder kaldet Service Level Agreement (SLA) (Ibid.). Projektet startede i 2015, og der var tre mål med denne proces: at skabe klar arbejds- og ansvarsfordeling, skabe gennemsigtighed i, hvordan midlerne anvendes og skabe et ensartet serviceniveau, hvor det gav mening (Ibid.:2-3). Udarbejdelsen af denne proces skete gennem arbejdsgrupper, der blev delt op efter arbejdsområde, hvor der både var repræsentanter fra institutterne og fra Campus Service. Arbejdsgrupperne beskrev inden for et givent område, hvem der udfører opgaverne, er det institutterne eller Campus Service, og hvilket serviceniveau, der kan forventes (Ibid.:3). Alle SLA'erne blev samlet i et dokument, hvor hver campusinspektør gennemgik de relevante SLA'er med deres medarbejdere og fik medarbejdernes feedback (Ibid.:8-9). I august 2015 blev der holdt et møde med alle campusinspektørerne, hvor 100 SLA'er blev gennemgået en for en (Ibid.:4,8-9). Herefter blev SLA'erne drøftet i projektstyringsgruppen, hvor der sidder repræsentanter for den øverste ledelse og fra institutterne. Efter deres gennemgang blev SLA'erne sendt til høring i institutterne, hvilket afstedkom 100 høringssvar. Alle høringssvarene blev gennemgået af Allan Birkmose og to chefer fra Campus Service, og dette medførte, at nogle af SLA'erne blev justeret eller ændret (Ibid.:4). Efter gennemgangen af høringssvarene blev der givet svar tilbage til hver enkelt person/institut om, hvorfor ændringen blev taget med eller ikke taget med i SLA'erne (Ibid.). Herefter blev SLA'erne sendt til godkendelse i SAF: administrationschefen og kontorcheferne på de 12 institutter. Efter deres godkendelse blev det sendt til godkendelse hos SFT: institutionslederne og direktionen, og de godkendte styringsprincipperne (Ibid.:5).

Inden implementeringsfasen begyndte i august 2016, var Allan Birkmose ude og interviewe 10 forskellige interessenter, som strakte sig fra fakultetets direktør til pedellen, for at få at vide, hvordan de ville blive berørt, hvad de mest var bekymret for, og hvad den pågældende mente, de skulle prioritere (Ibid.:5-7). Disse informationer anvendte de i implementeringsfasen. Det, som trådte frem, er, kom ud og mød medarbejdere i deres respektive afdelinger og fortæl, hvad dette betyder for dem (Ibid.:6). For at graduere informationsniveauet blev der set på, hvor meget denne medarbejder eller afdeling var påvirket af de nye ændringer (Ibid.:10-11). Hvis de var påvirket af ændringen, fx campusinspektørerne og deres medarbejdere, blev de indkaldt til et informationsmøde, hvor Allan Birkmose fortalte om de nye ændringer, og hvordan det

kom til at påvirke denne afdeling/disse medarbejdere, og der var mulighed for at stille spørgsmål (Ibid.:7). Hvis man ikke var påvirket af det, for eksempel medarbejderne på institutterne, kunne de læse om det i fakultetsnyhedsbrevet og via nyhedsbrev (Ibid.:10). Budskabet ved informationsmøder var også, at 2016 er et implementeringsår, og alle kan komme med feedback, når de har arbejdet med SLA'erne i dagligdagen og oplevet, om disse virker, eller om der er noget, der skal ændres (Ibid.:13).

TOPDANMARK

Topdanmark blev dannet i 1898/1899 (Topdanmarka) og er det næststørste forsikringsselskab i Danmark. I privatafdelingen i Ballerup, den afdeling, der sørger for privatkunderne, er der 18 assurandører, og på landsplan er der ansat cirka 160. Forandringen, privatafdelingen er gået igennem, er, at de er gået fra hierarkisk styring og tankegang over til systemisk tankegang (Bilag 9:2-3).

De startede i 2012 med forandringen, og de sidste i privatafdelingen blev rullet ind i 2016. Jimmy Andersen, Salgschef, Privat Salg Assurandører, Sjælland Nord, påpeger, at de ikke er færdige med forandringen, fordi de hele tiden får øje på nye ting, der skal justeres (Bilag 8:3; Bilag 9:3-4,18). Da systemtænkningen kun er rullet ud i privatafdelingen, skaber det nogle begrænsninger, når det møder de andre afdelinger i Topdanmark (Bilag 8:3). Der gik et års tid fra de første assurandører arbejdede systemisk, inden man kunne begynde at se en virkning af forandringen (Ibid.:9). Den anvendte systemiske metode er Vanguard-metoden. Vangurds metode ser på, hvordan de forskellige dele i en organisation arbejder sammen, og hvad der hindrer eller hjælper en serviceorganisation i at skabe en bedre kundeoplevelse og i sidste ende en bedre omsætning (Vangurd_a). Perspektivet skiftede fra at have fokus oppefra og ned til kundens fokus, det vil sige udefra og ind (Ibid.). For Topdanmark betød det, at fokus ændrede sig fra aktionærerne til kunden, og hvordan de bedst muligt kan give kunden den bedste service. Igennem fokus på kunden tror Topdanmark på, at salget og de gode resultater vil komme af sig selv, og at aktionærerne dermed bliver tilfredse i den sidste ende (Bilag 9:14-15). Dernæst blev arbejdsmetoden ændret fra før at have fokus på at nå de opstillede mål, til nu at se det ud fra helhed fra start til slut (Ibid.:7,13). Dette har ligeledes medført en ændring mellem leder og medarbejder og medarbejder og medarbejder, hvor der nu er fokus på samarbejde og hjælpe hinanden, hvor der før var fokus på salg (Ibid.:12). Hvis der opstår nogle forhindringer for assurandøren, er det ledere, eller andre relevante afdelinger, som for eksempel serviceafdelingen, der skal hjælpe med at fjerne forhindringen, så det derigennem giver kunden den bedste service (Ibid.:4-5).

Forandringen er blevet rullet ind i privatafdelingen i fire faser. I den første fase sad otte personer fra de forskellige afdelinger i privatafdelingen: assurandørerne, kundeservice, salgscentrene og kompetencecentre og undersøgte, hvad der forgik i det daværende system (Ibid.:2). Den anden fase bestod i at afprøve de erfaringer, de havde fundet ud af i første fase. Her kørte Jimmy Andersen ud og afprøvede det hos kunderne, hvilket stod på i 3 til 4 måneder (Ibid.). I tredje fase blev otte assurandører fra Fyn valgt til at

afprøve dette i et år. Dette skete i 2014 (Ibid.). I fjerde fase blev dette rullet ind til alle afdelingerne i privatafdelingen. For assurandørerne startede de 1. april 2015 og sluttede sommeren 2016. De startede med 14 dage, hvor alle i privatafdelingen kom ind og så, hvad der skete i systemet og derigennem selv erfarede det. Herefter gennemgik de deres egne sager for at se, hvordan de nu skulle gøre, og derefter skulle de ud og prøve det selv (Ibid.:3). Her havde assurandørerne en træner med sig ude som en sparring og dialogpartner (Ibid.:6).

NAVIAIR

NaviAir står for trafikstyring i det danske luftrum og er beliggende i Kastrup. Deres kerneydelse er flyveledelse og har flyveledere siddende i kontroltårerne i Aalborg-, Aarhus-, Billund-, Borholm-, København-, og Roskilde lufthavn (NaviAir_a). Der er ansat cirka 650 i NaviAir (Bilag 10:1). I 2001 blev NaviAir grundlagt og blev en selvstændig statsvirksomhed efter deres adskillelse fra Statens Lufthavnsvæsen, og i 2010 blev NaviAir en selvstændig offentlig virksomhed (NaviAir_b). En selvstændig offentlig virksomhed forkortes SOV (Bilag 10:1; Bilag 11:2) og denne "[...] varetager en bestemt del af den statslige forvaltning, og som har selvstændige indtægter og formue og fungerer udenfor bevillingssystemet." (Modernitetsstyrelsen). NaviAir opererer som et aktieselskab, men der er ingen aktier. Det er staten, der er ejeren, men denne opfører sig som en aktionær. Dette gør, at NaviAir er mere manøvredygtige i deres virke versus tidligere, hvor alt skulle godkendes i Finansministeriet (Bilag 11:2).

Forandringsprocessen omhandler overgangen fra at have været en selvstændig statsvirksomhed til at være en selvstændig offentlig virksomhed (SOV). For at NaviAir kunne blive en SOV, måtte de bede medarbejderne om at opsiges deres tjenestemandsansættelse og sige ja til at blive ansat på overenskomst, men bevarede deres personlige aftale med finansministeriet. Det betyder, at de beholder de rettigheder, som en tjenestemand har i forhold til pension og afskedigelse (Bilag 10:2). Denne specielle overenskomst kaldes en Tjenestemandspensionsrettigheder forkortet TJOK (Bilag 11:2). Ved at NaviAir nu var en selvstændig organisation startede ledelsen og personalerepræsentanterne med at udarbejde deres vision (Ibid.:3), samtidig med at de udarbejdede dokumenterne i forhold til den overgang, medarbejderne skulle gennemgå vedrørende ansættelsen og det retslige. Faktadelene i dokumenterne blev gennemarbejdet af kammeradvokaten og af den Danske Flyvelederforening (Bilag 10:5).

Mission, vision og TJOK blev præsenteret ved medarbejdermøder, hvor der var 20-30 medarbejdere til stede ad gangen. Her præsenterede ledelsen vision og mission, og personalerepræsentanten præsenterede de nye vilkår for at overgå til TJOK. Der var efterfølgende mulighed for at stille spørgsmål (Ibid.). I tiden op til at medarbejderne skulle beslutte, om de ville overgå til TJOK fra at være tjenestemand, var der mulighed for individuelle møder (Ibid.). Alle medarbejdere på nær tre valgte at sige ja til TJOK (Ibid.:3). Ovenstående proces tog et år (Ibid.:4).

4. ANVENDT TEORI

I dette afsnit vil følgende blive omhandlet:

- Den primære teori vil blive præsenteret.
- Derefter en teoretisk analyse over medledelse og relevante begreber.
- Dernæst en præcisering af medledelsesbegrebet.
- Afsnittet afsluttes med en refleksion over de primære teorier.

4.1. KARL E. WEICK: MENINGSSKABELSESUNIVERS

Karl E. Weick er en amerikansk organisationsforsker (Hammer og Høpner, 2015:7), hvis forfatterskab har haft stor betydning for den danske og skandinaviske organisations- og ledelsesforskning (Ibid.:16,30). Weicks forfatterskab indeholder forskellige emner, som organisering, ledelse og meningsskabelse (Hammer og Høpner, 2015). Weick anses som væsentlig i forhold til meningsskabelsesprocessen (Ibid.:93), fordi teorien har fokus på individer og grupperes meningskonstruktion, og hvordan dette har betydning for interaktionen. Weicks materiale er ikke oversat til dansk, og derfor anvendes der i kandidatspecialet Sverri Hammer og James Høpnens (2015) bog om Weick: ”Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weick” sammen med Weicks bog ”Sensemaking in Organizations” (1995). Weick er en af de fem mest citerede i skandinaviske videnskabelige tekster omhandlende organisationsforskning (Hammer og Høpner, 2015:16). De syv karakteristika i meningsskabelse er, at det er en social proces, tager udgangspunkt i identitet, sker retrospektivt, er fokuseret på og udgår fra ledetråde, er en kontinuerlig proces, er drevet af plausibilitet og enactment (at skabe i handling) (Hammer og Høpner, 2015:93-94). Der anvendes tre af de syv karakteristika ved meningsskabelse. De tre udvalgte karakteristika, der anvendes og vil blive uddybet, er:

- At meningsskabelse er en social proces,
- det sker retrospektivt
- og har fokus på ledetråde (Hammer og Høpner, 2015:93-94, Weick, 1995:17).

MENINGSSKABELSE ER EN SOCIAL PROCES

Meningsskabelsen er en social proces, fordi vi interagerer med andre i vores skabelse af meningen. Dette betyder, at individet selv skaber sin mening i den relation, interaktion og proces det indgår i ved at se på dig selv og dine omgivelser. Du skaber som individ selv din mening, men du er påvirket af, hvad du tror andre mener om samme begivenhed (Hammer og Høpner, 2015:89,96). Dette tydeliggør, at meningsskabelse sker gennem fortolkning (Ibid.:96). Meningsskabelse er både en individuel og kognitiv proces, fordi det er individet, der danner mening, men denne er påvirket af andres meninger, enten om de er fysisk til stede eller er forestillet til stede (Ibid.:97). Meningsskabelse sker konstant og for det meste ubevidst, for når vi oplever

noget, forsøger vi at skabe mening i det for os selv, da vi gerne vil have, at tingene giver mening (Weick, 1995:103). Meningsskabelse defineres ved: "[...] *at virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, vi oplever. Vi forsøger at skabe vores oplevelse rationelle for os selv og andre – vi forsøger at skabe mening.*" (Weick, 1995:106, i Hammer og Høpner, 2015:92).

MENINGSSKABELSE SKER RETROSPEKTIVT

Meningsskabelse sker retrospektivt, det betyder, at du skaber meningen af en begivenhed, der sker i nuet, efter at begivenheden har fundet sted (Hammer og Høpner, 2015:100-101). Meningsskabelse sker ikke ud af ingenting, du har som individ en forforståelse med dig (Ibid.:101). Det som præger ens forforståelse og dermed den måde, vi fortolker tingene på, sker ud fra ens erfaringer (Danelund og Sanderhage, 2012:75). Meningsdannelsen sker, når du kender resultatet og er påvirket af den forforståelse, du har med, som gør, at den individuelle opfattelse af en begivenhed dermed kan opfattes forskelligt (Hammer og Høpner, 2015:100-101).

MENINGSSKABELSE ER FOKUSERET PÅ OG UDGÅR FRA LEDETRÅDE

Der er to vigtige begreber i forhold til meningsskabelse, og det er begreberne frames og cues (Weick, 1995:110), der på dansk bliver oversat til rammer og ledetråde (Figur 3). Ledetråde skal ikke ses som faste knuder på en tråd, men ledetråden kan trækkes fra forskellige begivenheder og ikke være forbundet med hinanden (Weick, 1995). For at et individ kan skabe mening i en situation, skal rammer og ledetråde være til stede, og meningsskabelsen sker, når der er sammenhæng mellem rammer og ledetråde (Weick, 1995:110). Rammer skabes gennem socialisering (Ibid.:62,112), og ledetråde er noget, individet lægger mærke i forhold til rammen (Ibid.:23). Ledetråden er med til at skabe et billede af vores omverden, og i det billede forsøger vi at skabe mening, hvilket har betydning for, hvilken mening vi skaber om begivenheden (Hammer og Høpner, 2015:104; Weick, 1995:54).



Mening = ledetråde + rammer

Figur 3. Mening skabes ved ledetråde og rammer.

En anden faktor, der har betydning for forståelse og tolkning af ledetråde, er konteksten (Hammer og Høpner, 2015:104). Konteksten har betydning for, hvilke ledetråde der bliver trukket frem, og hvordan ledetrådene bliver fortolket (Ibid.:105). De udvalgte ledetråde bliver bundet sammen, og i denne binding skabes en samlet forståelse af en begivenhed, og der handles på denne samlede forståelse (Ibid.). Ledetrådene kan være ord, sætninger eller handlinger og får kun mening, når de indgår i en kontekst

(Vestergaard, 2013:25; Smircich og Morgan, 1982:262). Konteksten skabes af nogle faktorer som relationer, personer, sted og tid. (Molly og Olsen, 2007:1). Dette betyder, at konteksten har betydning for ens handlinger og det, man siger, og konteksten har ligeledes betydning for, hvordan man opfatter handlingen og det sagte (Olsen, 2008:5). Men konteksten er ikke en fast masse, den er flydende, fordi ledetråden kan ændre sig (Danelund og Sanderhage, 2012:76-77). Konteksten kan defineres som en *"[...] menings- og forståelsesramme, der manifesterer sig som et sæt af spilleregler for, hvad det er muligt at sige, og hvad det er muligt at høre."* (Molly og Olsen, 2007:1).

4.2. KARL E. WEICK OG ROBERT E. QUINN: ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT

Robert E. Quinn er professor ved universitet ved Michigan (Quinn_a). Quinn har 35 års konsulenterfaring og har udgivet 18 bøger, hvor den mest kendte er "Deep Change". Quinns forfatterskab er udbredt over hele verden (Quinn_b). Weick er præsenteret ovenfor. I kandidatspecialet anvendes artiklen "Organizational Change and development" af Weick og Quinn (1999) i forhold til definitionen af forandringsprocessen og er forståelsesrammen for det kontinuerlige syn på forandringer i kandidatspecialet.

Forandringsprocessen anses at foregå kontinuerligt, og dette betyder, at forandringer i organisationen er konstante, udviklende og kumulative og dermed en vedvarende proces, det betyder, at en forandring aldrig starter eller stopper (Weick og Quinn, 1999:366,381-382). Forandringer anses som et mønster af konstante og endeløst modifikation af arbejdsprocessen og af sociale praksisser og det er igennem denne justering og opdatering af arbejdsprocessen og de sociale praksisser at forandringerne sker og udvikles i organisationen (Weick og Quinn, 1999:366,375; Anderson, 2012:4,75-78,80; Helth, 2013:158-159; Hammer og Høpner, 2015:178). Weicks syn på organisationer er, at de er præget af forskelligartede former for fremvoksende handlinger og adfærdsmønstre, hvilket gør, at der i organisationen altid er en række mindre hændelse eller begivenheder, der sker uden at de følger et bestemt og klart mønster (Hammer og Høpner, 2015:178-179). Grundet overstående tager Weick og Quinn (1999) afstand fra episodiske forandringer, fordi når organisationer ikke er en stabil enhed, kan en forandring ikke anses som lineær, progressiv, intentionel og som en dramatiske afbrydelser i organisationen, men må derfor anses kontinuerligt (Weick og Quinn, 1999:366).

4.3. JØRGEN DANELUND OG TUE SANDERHAGE: MEDLEDELSE MED MULIGHEDER - INSTITUTIONSLEDELSE OG DET ANDERLEDES MULIGE.

Jørgen Danelund er forfatter, underviser, foredragsholder og giver rådgivning inden for ledelse-, medarbejder-, kompetence-, og organisationsudvikling (Danelund_a). Danelunds forfatterskab består af syv bøger, der er en blanding af at være hovedforfatter, skrevet i fællesskab med andre og været bidragsyder (Danelund_a; Danelund_b). Tue Sanderhage er direktør for Vestegnen HF og VUC og var før det, institutchef

ved Det Samfundsvidenskabelige og Pædagogiske Fakultet, Institut for Ledelse og Forvaltning på Metropol. (Sanderhage_a). Tue Sanderhage har udgivet seks bøger, der er en blanding af at være hovedforfatter, skrevet i fællesskab med andre og været bidragsyder (Sanderhage_b; Sanderhage_c).

Medledelse er en ledelsesform, der fokuserer på udvikling, læring, samskabelse, relationer, meningsdannelse og refleksion (Konrad, 2012:10; Danelund og Sanderhage, 2012:15-18). Ledelsesformen anses som en helhedsorienteret samskabende medledelsesproces, hvor nutiden skaber fremtiden, med viden fra fortiden (Danelund og Sanderhage, 2012:18-19,50). Med samskabende menes dermed, at der i processen bliver skabt eller udviklet noget nyt (Danelund og Sanderhage, 2012:81).

Medledelsesbegrebet er teoretisk funderet og udledes af selvledelse, fordi Danelund og Sanderhage mener, at *"Eftersom en udbredt anvendelse af selvledelsesbegrebet i en ikke-autonom forstand [...] har (det) svækket begrebets indhold af autonomi, har vi valgt at bruge betegnelsen medledelse med muligheder [...]."* (Ibid.:70-71). Medledelse er opstået som en reaktion på øget selvstyring, administration og samtidig krav om dokumentation i arbejdslivet, hvilket påvirker leder og medarbejdere, så de oplever *"[...] en stigende grad af meningsløshed i opgaveløsningens vilkår og rammer."* (Danelund og Sanderhage, 2012:14; Konrad, 2012:10). Der er ikke meget plads til aktiv deltagelse i organisationens processer, kreativitet, selvudfoldelse samt arbejdet med kerneydelsen (Danelund og Sanderhage, 2012:18; Konrad, 2012:10). Udviklingen er gået i retningen af merkontrol, hvor det nu er ved at vende og have fokus på strategi og tillid (Bilag, 7:2). I kandidatspecialet anvendes *"Medledelse med muligheder - Institutionsledelse og det anderledes mulige."* til at skabe forståelse for medledelse og en præcisering af medledelsesbegrebet. Medledelsesbegrebet vil blive undersøgt i den teoretiske analyse.

4.4. TEORETISK ANALYSE: MEDLEDELSE OG RELATEREDE BEGREBER

Litteraturen har forskellige bud på, hvad medledelse er og omhandler, derfor er det vigtigt at få præciseret hvad er medledelse. Dette afsnit er opdelt som følgende:

- Jeg starter med en komparativ analyse af medledelse, strategisk medledelse, følgeskab, selvledelse, selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse.
- Dernæst komparativt at undersøge medledelse over for selvledelse.
- Herefter vil magt og positionering blive komparativt undersøgt i forhold til medledelse og de overstående begreber.
- Derefter undersøges medledelse i hverdagen
- Dernæst vil der ske en præcisering af medledelsesbegrebet, fordi jeg synes, at litteraturen ikke har en klar og kortfattet beskrivelse af, hvad medledelse er. Litteraturen klarlægger ikke tydeligt nok medledelse, som den nuancerede og tidssvarende beskrivelse af den arbejdsform, som medledelse er.

KOMPARATIV ANALYSE AF: MEDLEDELSE, STRATEGISK MEDLEDELSE, STRATEGISK MEDLEDELSE, FØLGESKAB, SELVLEDELSE, SELVSTYRING, EKSISTENTIEL SELVLEDELSE OG STRATEGISK SELVLEDELSE

I dette afsnit udfoldes den komparative analyse af medledelse i forhold til strategisk medledelse, følgeskab, selvledelse, selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse. Der undersøges, hvad begreberne har til fælles, og hvor begreberne er forskellige.

Begreberne har overordnet det til fælles, at de primært fokuserer på ledelse, og hvordan denne ledelsesstil har positiv virkning på medarbejderne (Danelund og Sanderhage, 2012; Christensen et al., 2011:153,155,164 67,68; Raffnsøe, 2009; Helth, 2013:69-72). Danelund og Sanderhage (2012) ser medledelse som en ledelsesform, Christensen et al. (2011) ser medledelsen som adfærdsregler for leder og medarbejdere, og Møller og Hesselberg (2015) ser strategisk medledelse som et redskab, som lederen kan anvende i forhold til inddragelse af relevante interne og eksterne interessenter. Helths (2013) selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse omhandler lederskabet. Raffnsøe (2009) ser selvledelse som en ledelsesform. Overstående betyder, at det er lederen, der sætter den overordnede ramme, og medarbejderen har et større eller mindre råderum at agere inden for, alt afhængig af hvilken af de ovennævnte definitioner, man bevæger sig inden for. Dette er ligeledes i tråd med begrebernes forståelsesramme, da begreberne har forskellige syn på ledelse og medarbejderen. Når der går dybere i medledelsesbegrebet, falder ledelsesaspektet i baggrunden, og der er den gensidige samskabende funktion leder og medarbejderen i mellem, der træder i forgrunden (Danelund og Sanderhage, 2012).

Overordnet forsøger alle begreberne at skabe mening for medarbejder, men hvordan de gør det, er forskelligt. I medledelse skabes der mening mellem leder og medarbejder i samskabelse (Ibid.). I strategisk medledelse skabes der mening igennem anvendelse af viden og erfaringer i forhold til arbejdsopgaven mellem leder og relevante interessenter (Møller og Hesselberg, 2015:74-75). I selvstyring er det lederen, der klart definerer rammer og retninger, og medarbejderne skal i dette skabe mening (Helth, 2013:70). I selvledelse skaber medarbejder mening igennem at lede sig selv (Raffnsøe, 2009). I eksistentiel selvledelse og i strategisk selvstyring skabes mening i fællesskab og ud for den fælles retning i forhold til arbejdsopgaverne (Markham og Markham, 1995, i Helth, 2013:70; Helth, 2013:71-72). I dette bliver der implicit illustreret, at kommunikationen leder og medarbejder går fra sparsom kommunikation i selvstyring til gensidig kommunikation i medledelse, og leder og medarbejder aktivt og samskabende deltager i meningsskabelsen.

KOMPARATIV ANALYSE AF MEDLEDELSE OG SELVLEDELSE

Danelund og Sanderhages medledelsesbegreb er teoretisk funderet og udledt af selvledelse, derfor anser jeg det som en nødvendighed at udføre en komparativ analyse af medledelse og selvledelse.

Christensen et al.'s (2011) definition af selvledelse og Raffnsøes (2009) definition på selvledelse indeholder begge, at medarbejderen skal tage ansvar for sine opgaver. Raffnsøe ser på, hvilke udfordringer og fordele selvledelse har for medarbejderen, og hvad det betyder for medarbejderen i dennes arbejdsliv. Christensen et al. ser mere konkret på arbejdsopgaven og selvledelses betydning for denne, at man som medarbejder udfører og udfylder sine arbejdsopgaver inden for de givne retninger og ressourcer uanset ledelsesopbakning. Helth (2013) ser selvledelse i tre dimensioner, selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse. Fra selvstyring til strategisk selvledelse sker den en gradvis udvikling i medarbejderens råderum og beslutningsrum (Helth, 2013:69-72; Anderson, 2012:221). I medledelse skabes der et gensidigt forhold mellem leder og medarbejder, hvor der er løbende dialog, feedback, samskabelse, hvor tingene udvikles og sker i kraft af samspillet mellem lederen og medarbejderen (Danelund og Sanderhage, 2012:18,79). Ovenstående viser, at leder-medarbejderrelationen udvikler sig og går fra selvledelse til en gensidig samskabende arbejdsform.

I selvledelse er der fokus på autonomien, hvor medarbejderen skal styre sig selv og sine arbejdsopgaver med mere eller mindre dialog og input fra ledelsen (Christensen et al., 2011:164). Dette gør, at medarbejderen skal skabe en indre arbejdsgiver og agere ud fra denne (Helth, 2013:70). Dette betyder, at medarbejderen selv skal sige til og fra i forhold til sine arbejdsopgaver til sin leder. Dette kan være svært, fordi medarbejderen også er sin egen leder, og når denne siger fra, går medarbejderen også imod sig selv og det, den står for i sit arbejdsliv, hvilket komplicerer ledelsesdelen. I medledelse imødekommes dette ved, at leder og medarbejder har en konstant dialog og løbende forventningsafstemning (Christensen et al., 2011:153).

I selvledelse skal medarbejderen selv sætte sin retning, og en udfordring er at sørge for, at den individuelle retning stemmer overens med organisationens retning (Helth, 2013:71). Hvis der ikke er overensstemmelse mellem de to retninger, har det negative konsekvenser for organisationens virke, og organisationen kan blive hevet i forskellige retninger (Ibid.). I medledelse imødekommes denne udfordring, ved at leder og medarbejder sammen sætter rammer og igennem samskabelsen og dialogen sørger for, at der er overensstemmelse mellem den individuelle retning og organisationens retning (Danelund og Sanderhage, 2012). Frederikke Larsen, partner, Villa Venire, fortæller, at medledelse lægger:

"[...] op til, at man er en del af noget større, og det kan man slet ikke undgå, hvis man er medleder [...] Hvis man er selvledende, så mener jeg faktisk godt, at man kan ignorere, at der er noget, der er større end en selv, for så styrer man jo bare selv. Jeg mener ikke, at man er uden for rækkevidde eller sådan noget, det vil man jo sjældent være, men det er ikke et koncept, som lægger op til, at man behøves huske, at man er en del af noget større. [...] Medledelse giver licens til ledelse, men aldrig uden kontekst, aldrig uden at være koordineret. Selvledelse giver licens til ledelse, som jeg selv formulerer eller finder ud af det skal være." (Bilag 7:8).

4.5. MAGT

Når der arbejdes med medledelse, sker der ikke kun ændringer i leder-medarbejderrelationen, der sker også et skift i magten. Der vil i dette afsnit blive udført:

- en komparativ analyse af, hvad der sker med magtbegrebet, når den går fra selvstyring til selvledelse til medledelse. Dette gøres ved først at udføre en komparativ analyse på selvstyring, selvledelse, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse. Dernæst en komparativ analyse på medledelse, strategisk medledelse, følgeskab: medledelse.
- Tilslut i afsnittet vil det undersøges, hvad der sker med positionering af leder og medarbejder i mellem, når der arbejdes med medledelse.

4.5.1. SELVSTYRING, SELVLEDELSE, EKSISTENTIEL SELVLEDELSE OG STRATEGISK SELVLEDELSE

I dette afsnit udfoldes den komparative analyse af selvstyring, selvledelse, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse.

I selvstyring har lederen den formelle magt til at styre og lede medarbejderen, og der er ikke rum for fortolkning af rammer og retning fra medarbejderens side, dette ligger fast. Det råderum, medarbejderen har, er at give feedback til lederen i forhold til, hvor givende rammerne og retningslinjerne er for arbejdsopgaven (Helth, 2013:69). Men det er stadigvæk lederen, der har magten til at beslutte, hvad denne gør ved den viden, medarbejderen giver.

I Raffensø's selvledelse giver lederen magten og friheden til medarbejderen, så denne kan lede sig selv, sin ageren og arbejdsopgaver. I denne frihed, medarbejderen bliver givet, er denne forpligtet til sit arbejde og derigennem at yde sit bedste (Raffensø, 2009). I Christensens et al.'s definition på selvledelse har lederen det formelle ansvar og definerer rammer mere eller mindre over for medarbejderen. Medarbejderen får frihed og magt til at lede sig selv, sin ageren og arbejdsopgaver inden for de givne rammer (Christensen et al., 2011:164). I eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse leder lederen medarbejderen ud for dennes forståelse af organisationens forretning, og fokus er på at lede og ikke kontrollere (Helth, 2013:70-72). I eksistentiel selvledelse leder medarbejder sig selv ud fra konteksten og den indre arbejdsgiver, denne skaber.

Den indre arbejdsgiver er medarbejderens individuelle rammer, der er med til at motivere og drive medarbejderen, men den individuelle ramme skal stemme overens med organisationens ramme (Ibid.). I strategisk selvledelse kommer der et lag mere på, og det er, at medarbejderen også skal lede sig selv og sine arbejdsopgaver ud fra, hvad der skaber værdi for organisationen (Ibid.:71-72).

I selvledelsesdefinitionerne ses det, at de veksler mellem, hvor meget ledelsesretning lederen giver og dermed, hvor involveret lederen er. Der sker en skift i lederens ledelsesstil fra selvstyring, hvor rammerne og retninger er faste til, at lederen leder medarbejderen ud fra dennes forståelse. Indirekte ses, at lederens syn på medarbejderen har ændret sig fra minimalt at anvende medarbejderens viden og kunnen til at anvende medarbejderens viden og ageren som en aktiv del i ledelsesrummet. I forhold til medarbejderen får denne i selvledelsesbegreberne givet et ledelsesansvar i forhold til at lede sig selv i sine arbejdsopgaver, sin ageren, og dermed også til at styre sig selv, så denne tilpasser sin individuelle retning til organisationens retning og dertil skaber værdi for organisationen. Det har den betydning for magten, at lederen giver den til medarbejderen, og denne skal agere i den givne magt og derigennem i den indre drevne magt, som sin egen arbejdsgiver.

4.5.2. MEDLEDELSE, STRATEGISK MEDLEDELSE OG FØLGESKAB: MEDLEDELSE

I dette afsnit udfoldes den komparative analyse af medledelse, strategisk medledelse og følgeskab: medledelse.

I medledelse ligger den formelle ledelse hos lederen i kraft af, at Danelund og Sanderhage kalder det en ledelsesform (Danelund og Sanderhage, 2012:60-61), og Christensen et al. definerer medledelse som en del af det gode følgeskab, hvor lederen har det overordnede ansvar (Christensen et al., 2011:153,239). Men ud fra resten af deres definition af medledelse tydeliggøres det, at ledelsesdelen sker i et gensidigt forhold leder og medarbejder i mellem (Danelund og Sanderhage, 2012:14). Magten ligger i læringen, udviklingen og i samskabelsen mellem leder og medarbejder (Konrad, 2012:10; Danelund og Sanderhage, 2012:15-18). Her er leder og medarbejder sammen og indgår i en gensidig relation med hinanden, og det er i denne proces, at leder og medarbejder skaber eller udvikler noget nyt (Danelund og Sanderhage, 2012:81). Dette betyder, at leder og medarbejder sammen sætter retning, rammer og mål for arbejdsopgaverne. Ansvar er ikke kun individuelt hos lederen, den ligger kollektivt hos leder og medarbejder og ikke kun i forhold til deres afdeling, men i forhold til hele organisationen. Leder og medarbejder arbejder hele tiden efter organisationens retning og derigennem skaber værdi for organisationen (Christensen et al., 2011:164,167). Hermed får medarbejderen en ledelsesfunktion, fordi denne agerer og opererer på forskellige niveauer i organisationen.

I medledelse arbejder leder og medarbejder samskabende og gensidigt i forhold til retning, mål og konstruktiv anvendelse af hinandens viden, hvilket også afspejles i magten. Medarbejdersynet går fra, at denne bliver givet magten og skulle agere i dette selvstændigt, til aktivt at deltage i magten, hvor leder og medarbejder hele tiden navigere i, hvordan magten konstruktivt bliver anvendt i forhold til samarbejdet og arbejdsopgaverne. Det betyder, at medarbejderen bliver inviteret ind i ledelses-, struktur- og koordinerende

opgaver. Den betydning, det har for magten, er, at magten bliver produktiv, fordi parterne ikke er i opposition, de har en fælles referenceramme, der er tillid mellem parterne, og de forskellige synspunkterne bliver produktive anvendt. Ved at begge parter bidrager med deres viden og informationer, skabes der værdi i ledelsesrummet og derigennem for organisationen. Der skabes en ligeværdighed mellem leder og medarbejder, fordi der er fokus på gensidighed, læring og viden og ikke på titler.

Det der sker med magten, når man går fra selvstyring til selvledelse til medledelse er, at magtrummet går fra at være lukket til, at det åbner mere og mere op, hvor leder og medarbejder til sidst aktivt deltager samskabende i ledelsesrummet. Lederen går fra at anvende sin magt til at lede og styre medarbejderen til at indgå i et gensidigt forhold med medarbejderen. Medarbejderne er gået fra at stå uden for ledelsesrummet til at være en del af ledelsesrummet. Medarbejderens viden og kunnen er en vigtig del for ledelsesrummet, fordi det er dennes ekspertise, der er en meddrivende faktor for organisationen.

4.5.3. POSITIONERING

Når magten i medledelse bliver dekonstrueret og produktiv har det ligeledes betydning for positioneringen leder og medarbejder i mellem. Positioneringen går fra at have fokus på titel til at have fokus på, hvordan leder og medarbejder i fællesskab producerer positionerne, hvilket sker gennem samspillet, sproget, fortolkningen, meningstilskrivning og konteksten (Danelund og Sanderhage, 2012:42-43,53). Det er retningen, der er det styrende (Danelund og Sanderhage, 2012:53; Helth, 2013:50-51). Leder og medarbejder arbejder sammen om at imødekomme forandringerne, fordi ingen af dem kan imødekomme kravene alene (Thygesen et al., 2008:72). Lederen og medarbejderen bliver på den måde ligeværdige.

4.6. MEDLEDELSE I HVERDAGEN

Kontinuerlige forandringer har en betydning for medledelse og for dagligdagsopgaverne. Medledelse er noget, der sker i dagligdagen, og noget der arbejdes med kontinuerligt leder og medarbejder imellem i forhold til de arbejdsopgaver, der er. Dette betyder, at alle kan indgå i medledelse, for det kræver ikke ”[...] et bestemt kompetenceniveau eller lang erfaring for den enkelte medarbejder eller leder. Man kan indgå på gyldig måde i en medledende kultur fra ethvert fagligt og erfaringsmæssigt udgangspunkt”. (Christensen et al., 2011:167-168). Hertil kommer, at medarbejderen kan være medledende på forskellig kraft (Bilag 7:8). Leder og medarbejder skal løbende have en diskussion om, hvordan man er på hold, og hvorfor og hvordan medledelse forvaltes. På den måde bliver fokus ikke kun på indhold og kerneopgaven, men også hvem man er som person, og hvordan man bedst mulig indgår i medledelsesrummet.

Dette gør, at medarbejdernes potentiale og forskelligheder anvendes aktivt og bevidst i forhold til medledelsesrummet, og der bliver en ligelig fordeling mellem medarbejderne i forhold til at bidrage til og

sætte kurs i medledelsesrummet og ikke kun den eller de medarbejdere, der dominerer mest. Frederikke Larsen fortæller:

"[...] for hvis man ikke får snakket om, på hvilken måde man er medlem i sådan et medlederskab, så er der jo stor sandsynlighed for, at dem, som dominerer mest, hvad end det er de mest aktive eller de mest passive. Det er jo lige meget, dem som sætter kurs, de kommer til at bestemme noget for andre, som ikke nødvendigvis passer de andre ret godt." (Ibid.:6-7).

Den helhedsorienterede samskabelse, der er i medledelse forudsætter, at der vilje, initiativret og pligt blandt leder og medarbejder til deltagelse (Danelund og Sanderhage, 2012:18).

Dagligdagsopgaverne i medledelse har en dobbelt betydning, ved at det er i gennem dagligdagsopgaverne, at organisationen fortsætter sin daglige gang (Christensen et al., 2011:67,68,69), og dagligdagens arbejdsopgaver er ligeledes medvirkende til at skabe nye ideer eller måder at gøre tingene på (Thyngensen et al., 2008:63-64). *"Changes involves an attempt to alter the current way of thinking and acting by the organization's membership."* (Gioia og Chittipeddi, 1991:433). En måde, det nye kan fremkomme på, er ved at udfordre den måde, arbejdsopgaven plejer at blive udført på (Christensen et al., 2011:169). Det betyder, at medarbejderne konstant rykke sig, og igennem dette opstår der hele tiden noget nyt, og det nye kan medføre ændringer i måden at gøre tingene på. Forandringen sker ved, at det er ens viden og handlinger, der ændres på og ikke en specifik handling (Weick og Quinn, 199:377). Dette medfører, at hver enkelt medarbejder er medskabende til, at forandringer løbende sker i organisationen. Når alle medarbejder gør dette, vil det også påvirke hele organisationen. At handle ud fra, at forandringer er kontinuerlige, betyder, at man er reaktiv og proaktiv på samme tid i sin dagligdag, man ser muligheder, har fokus på konteksten og ser nedbrud som noget konstruktiv (Ibid.:379):

"Alle handlinger og forandringer kan føres tilbage til, hvordan mennesker tankemæssigt forholder sig til dem. Således kommer forandringer ikke som en ekstern kraft, men er forårsaget af individers forståelse af eksterne elementer og den betydning, de bliver tillagt i den konkrete kontekst, som det enkelte individ befinder sig i." (Egholm, 2014:97-98).

Dette betyder, at forandringer ikke er en ting, der bliver holdt ud som en ting, der bliver kastet frem og tilbage, det bliver forankret som en del af organisationen gennem dens medlemmer.

4.7. KANDIDATSPECIALETS PRÆCISERING AF MEDLEDELSE

Præciseringen af medledelse har jeg udarbejdet grundet det forskelligartede syn og komplekse beskrivelse af medledelse for at give en mere kortfattet beskrivelse af, hvad medledelse er. Nedenstående præcisering af

medledelse har jeg udarbejdet med inspiration fra Danelund og Sanderhage (2012:15-18,21,50,87) og Christensen et al. (2011:153,158,160,167).

Medledelse er en langsigtet, samskabende og gensidig arbejdsform, hvor der er fokus på leder-medarbejderrelationen i forhold til nuværende og fremtidige arbejdsopgaver. Arbejdsopgaverne har både et lokalt- og helhedsblik (globalt) i forhold til, hvordan leder og medarbejder sammen og hver for sig kan bidrage til organisationens virke. I medledelse er læring og handling i centrum, refleksion og fokus er på fremtiden forankret i nutiden, hvordan der i nutiden skabes rammer, der understøtter fremtiden. For at medarbejder og leder meningsfuldt kan indgå i ovenstående relation, kræver det en løbende forventningsafstemning af den gensidige tilpasningsform leder og medarbejder i mellem i forhold til arbejdsform og adfærd. I medledelse er synet på leder og medarbejder, at de kun er noget i kraft af hinanden, og kun ved denne fælleshed skabes der processer, der forankres i organisationen.

4.8. REFLEKSION OVER ANVENDT TEORI

I dette afsnit vil der blive reflekteret over den anvendte teori. Der startes med at se på Karl E. Weick i forhold til meningsskabelse og forandringer. Derefter på medledelsesbegrebet.

MENINGSSKABELSE OG FORANDRINGER

Weick er blevet kritiseret for hans flertydige anvendelse af samme begreber, og at det derved bliver op til læseren med dennes viden at udfylde hullerne og selv fortolke og derigennem selv skabe mening. Dette har betydning for tolkningen, for individers for forståelse er forskellige, og derfor antages det, at tolkningen af meningsskabelse kan forstås forskelligt (Hammer og Høpner, 2015:28). Et eksempel på dette er, at Weick ikke har en entydig definition af meningsskabelsen og de syv karakteristika (Ibid.:92). Dette har den betydning for kandidatspecialet, at forståelsen af meningsskabelsen er præget af min subjektive fortolkning, hvilket ligger i tråd med, at Weick, der pointerer, at en undersøgelse af meningsskabelse bør handle om at finde passende tolkninger, der kan hjælpe individet til forståelse (Ibid.:57).

Weick beskæftiger sig ikke direkte med forandringsledelse, men omhandler en kritik mod den konventionelle forandringslitteratur (Ibid.:173). Dette teoretiske valg er valgt på grund af hans forståelse for individers meningsskabelse og rammesætningen til at forstå forandringer og processer i individet, hvor forandringer anses kontinuerlige (Weick og Quinn, 1999). Rammesætningen om meningsskabelsen gør det muligt at skabe en forståelse for medledelse i en forandringsproces.

MEDLEDELSE

Medledelsesbegrebet beskrives filosofisk og diffust i ”Medledelse med muligheder - Institutionsledelse og det anderledes mulige”, hvilket gør det mere komplekst at anvende analytisk i kandidatspecialet.

”Det kræver næppe megen opmærksomhed af læseren at registrere, og sikker også føle sig udfordret af, at de begrebsanvendelser, som vi allerede indledningsvis har gjort brug af på de foregående sider til at beskrive vort projekt, hverken er hentet i dagligdags eller traditionel ledelse- og organisationssprog. Abstraktionsniveauet er højt, og niveauet for den umiddelbare, lineære genkendelse er lavt, fordi der ikke i forvejen eksisterer et sprog for erkendelse af den samtidige innovative emergens af usamtidighedernes kreative synergier. De vil til gengæld blive udfoldet fra mange perspektiver i løbet af bogen, så de ikke blot tilbyder sig som udtryk for interessante sproglige kreationer eller som papegøjesprog uden indhold, men netop som begreber for en anderledes tilegnelse af begribsbilden af kompleksiteten af den, som de begreber, ”vi plejer at bruge”, giver mulighed for.” (Danelund og Sanderhage, 2012:24).

For at imødekomme dette anvendes der artikler og bøger, der ligeledes omhandler medledelse og relaterer begreber til medledelse for derigennem at opnå en helhedsforståelse for begrebet og dermed kunne anvende det analytisk. Ved at der er anvendt flere teoretikere, vurderes det, at der er skabt et mere nuanceret billede af medledelse, og det dermed er med til at styrke antagelserne i analysen, samt at det har medvirket til en præcisering af medledelsesbegrebet.

5. ANALYSE AF MENINGSSKABELSE I MEDLEDENDE FORANDRINGSPROCESSER

Metode- og teori afsnittet har klargjort og uddybet den analysetilgang, der anvendes i kandidatspecialet. I analysen vil denne tilgang anvendes til at besvare kandidatspecialets tese, problemformulering og underspørgsmål. Analysen er opdelt i seks dele. De første tre dele af analysen omhandler meningsskabelse, her vil blive undersøgt:

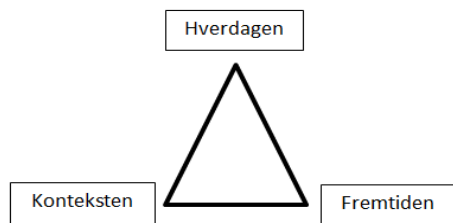
- Ledetråde i medledende forandringer, hvor ledetrådene: hverdag, fremstillingen om fremtiden og konteksten vil blive undersøgt.
- De sociale processer i medledelse
- Det retrospektive i medledelse

De sidste tre dele af analysen handler om sprogets kraft i forhold til at give og skabe mening, leder-medarbejderrelationen og om det ressourcefulde og komplekse ved medledelse. Her vil der blive undersøgt:

- Sprogets kraft i medledelsesprocesser
- Leder og medarbejderrelationen i medledende forandringer
- Medledelse er både ressourcefuld og øger kompleksiteten
- Afsnittet afsluttes med en diskussion over tre udvalgte emner for at skabe en yderligere forståelse af medledelse i en forandringsproces.

5.1 LEDERTRÅDE I MEDLEDENDE FORANDRINGER

I dette afsnit vil der blive undersøgt, hvilke ledetråde og rammer der er fremtrædende i medledende forandringsprocesser. Her er der tre ledetråde, der træder frem, og det er hverdagen, forestilling om fremtiden og konteksten (Figur 4).



Figur 4. Tre fremtrædende ledetråde.

HVERDAGEN

Medledelse skabes i den daglige interaktion mellem leder og medarbejder ud fra den erfaring og viden, disse har med sig. Derfor kan alle indgå i medledelsesrummet, fordi alles kompetencer og erfaringer har en betydning (Christensen et al., 2011:167-168). På den måde anvendes arbejdsformen og relationen optimalt, ved at forskellighederne og potentialerne aktivt bliver anvendt i medledelsesrummet både i forhold til dagligdagen og under en forandringsproces. Medledelse er en hverdagsopgave og en hverdagsproces, ikke en enkeltstående proces som et seminar, hvor medarbejderne bliver inddraget. Medledelse er noget, der bevidst skal arbejdes med og hele tiden skabes. Derfor er det vigtigt, at leder og medarbejder aktivt vil medledelse, og de har en ret og pligt til at deltage i medledelsesrummet (Danelund og Sanderhage, 2012:18), og at det hele tiden i hele organisationen bliver ekspliciteret, at det er medledelse, der er arbejdsformen. Dette underbygges af Frederikke Larsen: "[...] hvordan opstår den medledelse, man gerne vil have? Der tror jeg, at den opstår, når man gør det eksplicit, altså når man begynder at tale om det." (Bilag 7:6). En udfordring, der kan opstå, er, at for nogle medarbejdere er medledelse naturligt og for andre ikke. Frederikke Larsen uddyber: "[...] fordi medlederskab for nogen er meget naturligt og vidunderligt og ligesom at trække vejret, og for andre meget urovækkende, fordi hvordan ved de, om jeg gør det rigtige." (Ibid.). Dette understøtter Kim Larsen, grafiker/webmaster, VHM:

”Hvis personen er en type, der gerne vil have medindflydelse, for det er ikke alle, der vil have det, ved jeg. Der er mange, der gerne vil gå på arbejde og udføre deres arbejde og gå hjem igen og ikke tænke specielt meget over, hvad de laver. Det er der nogle, der trives godt med. Hvis man er typen, der gerne vil sætte sit fingeraftryk, så tænker jeg, at medledelse er godt, da medledelse giver medansvar for de opgaver, man laver.” (Bilag 5:1).

Derfor er vigtigt, at leder og medarbejder har løbende dialog og forventningsafstemning for dermed at understøtte og udvikle medledelse (Bilag 5:1; Bilag 7:6-7; Bilag 8:11; Christensen et al., 2011:153:240).

Jimmy Andersen, Salgschef, Privat Salg Assurandører, Sjælland, Topdanmark, fortæller, at han bakker sine assurandører 100 % op og mener, at fejl er lærerigt *”[...] jamen, den følelse skal I have, jeg står fandeme på mål for jer, og jeg bakker jer 100 % op, og hvis I laver en fejl, skide være med det. Så lærer vi bare af fejlen, og så laver vi en ny fejl en anden gang og bakker op om den igen.”* (Bilag 9:16-17). Medledelse har ikke kun en betydning for medarbejderens rolle, den har også en betydning for lederens rolle. Jimmy Andersen fortæller, at lederens rolle også har ændret sig, fra før at have fokus på mål til nu at have fokus på variation over tid:

”I det gamle system var det jo, lidt provokerende sagt, nemt at være leder. Vi kunne se på en liste, grøn, gul, rød, hvem var de gode, hvem var de dårlige salgsmæssigt. [...] Nu er det variationen, der tæller. [...] så det er det, man prøver at kigge på. Man prøver at hjælpe medarbejderne over tid. Så jeg er kommet meget tættere på dem. Så tæt, at jeg vil sige, at jeg ved stort set, hvor jeg skal sætte ind på de enkelte. Det gjorde man ikke i det gamle.” (Ibid.:11-12).

Frederikke Larsen fortæller:

”Så man bliver ikke som chef arbejdsløs, men bliver en god makker, når nogle medledere skal finde ud af, hvordan ser en eller anden ting ud i praksis. Og hvis man ikke tager det på sig som chefen, så skal det nok selvorganisere sig. Men om man som chef sidder og opfatter det som, nu er jeg rolig, for de er medledere for mig, det kan man jo ikke vide, og det er heller ikke sikkert, at de er det. Det kan være, at de bare leder i nogle andre retninger.” (Bilag 7:6).

Medledelse for lederen er ikke at læne sig tilbage og lade medarbejderne ordne tingene, denne skal stadigvæk være deltagende (Christensen et al., 2011:239).

For at vedligeholde medledelse er det vigtigt, at leder og medarbejder løbende har en dialog om, hvordan parterne indgår i det medledende rum sammen. Michael Johansen, daglig leder af Kommunearkivet, fortæller, at *”Medledelse ser jeg også, at det kræver meget kommunikation både i forhold til det faglige og small talk.”* (Bilag 3:1). Medledelse bliver skabt i mellem leder og medarbejder, og ingen af parterne må stå alene, for hvis en af parterne arbejder individuelt, kan medledelse let blive til selvledelse (Bilag 7:7). Det er

ligeledes vigtigt, at medarbejderne i mellem har en løbende dialog om den fælles retning, hvordan den forvaltes, hvad der sker, og hvorfor det her? Frederikke Larsen fortæller: *"jo mere ansvar, man lægger ud til de her medledere, jo højere grad skal man sikre sig, at de kan have en god dialog om, hvordan de forvalter det. For at have åbne muligheder for at drøfte, hvad skete der? Hvorfor det her?"* (Ibid.:6).

Dagligdagens opgaver og rutiner har stor betydning for medledelse, fordi det er igennem arbejdet med dagligdagsopgaven, at nye ideer eller måder at gøre tingene på opstår. Forandringer er noget, der dermed indgår i alles arbejde, og dermed er alle i organisationen medskabende til forandringen (Thyngensen et al., 2008:60). Dette illustreres i følgende udsagn fra projektleder Allan Birkmose fra KU, der fortæller:

"Jeg synes, den måde, vi har taget folks henvendelser og input alvorligt, at vi gennemgik de 100 høringssvar - og "skal man bruge så lang tid", "ja, det skal man", for det hele blev bedre, og der kom nogle gode høringssvar, som vi skulle indarbejde. [...] Det, at man har en dialog, der er så god, at man tilpasser, når der kommer nogle gode kommentarer". (Bilag 1:13).

Et andet eksempel er i forhold til den arbejdsproces, assurandørerne i privatafdelingen i Topdanmark har nu qua forandringsprocessen. Anders Bech, Exam. Assurandør, Topdanmark, fortæller:

"I forhold til den forandring, som vi har været igennem, så giver det bare rigtig god mening med medledelse, fordi det er jo os, som sidder ude hos de her skide kunder, og det er os, som opdager til hverdag, hvem det er, vi sidder overfor, ser hvilke huse, vi kommer ud for. Så hvis det ikke er os, som skulle bruge den her sunde fornuft, hvem skulle så kunne det? Der kan jo ikke sidde en eller anden topchef, som siger, at det er en god ide at indføre det her nu, når han ikke ved, hvem det er, vi har været ude hos." (Bilag 8:11).

Før forandringsprocessen arbejdede assurandørerne selvstændigt, og opbygningen var hierarkisk, hvilket nu har ændret sig, og assurandøren er nu i centrum, fordi det er ham, som møder kunderne og dermed ved bedst. Anders Bech fortæller:

"I forhold til forandringsprocessen her og systemtænkning, så er det vel bare, at medarbejdertilfredsheden egentlig stiger, og vi kommer tættere på vores ledere, at vi alle sammen føler, at vi er i samme båd og sejler samme vej. Det er et stort skridt, for hvor man før var den der lonely rider, der bare var ude på landevejen, og hvis man bare fik lidt ros fra sin chef og lidt misundelse fra de andre, som ikke tjente lige så meget, for man havde nogle begrænsninger i deres område, som ikke var i det andet område." (Ibid.:10).

Jimmy Andersen tilføjer, at lederens opgave er at fjerne de forhindringer, der opstår:

”[...] tanken bag systemtænkningen er jo, at [...] Anders. Han er kerneflow. Det er ham, der er ude i hverdagen, det er ham, der skaber værdien. Så når han møder nogle begrænsninger, så er det meningen, de skal fjernes, hvis det er en begrænsning med rigtig mange møder. [...] Så er det jo meningen, at jeg som hans chef, eller forretningsudvikling, eller servicecenteret, at vi skal hjælpe med at fjerne de begrænsninger for Anders, sådan så han kan håndtere kunderne ud fra det, de efterspørger. Så det er ligesom ham, der er i centrum, hvor man tidligere, når man har lavet noget, så har man lavet sådan et hierarkisk diagram med direktør, og så er der en chef, og så er der Anders et eller andet sted hernede.” (Bilag 8:10; Bilag 9:4).

Hertil fortæller Anders Bech, at *”[...] hvis vi allesammen ror samme vej, så går det altså lidt hurtigere med at komme frem. Så det burde skabe noget succes.” (Bilag 8:10).*

I medledelse antages det, at leder og medarbejder indgår i et frivilligt samskabende arbejde omkring løsningen af opgaverne, der opstår i forbindelse med forandringsprocessen, og når parterne gør dette, stiger sandsynligheden for, at forandringen er værdiskabende (Vestergaard, 2013:16). Frederikke Larsen er overbevist om, at god udvikling kommer: *”[...] når alle dem, der har med udviklingen at gøre, de har nogle muligheder for at påvirke udviklingen” (Bilag 7:4).* Hvilket understøttes af Vestergaard (2013), at når medarbejderne forstår og tror på formålet med forandringen, og de er involveret i at udvikle og afprøve løsninger, kan de improvisere klogt og dermed bedre overvinde de forhindringer, disse støder under forandringsprocessen (Vestergaard, 2013:10). Frederikke Larsen fortsætter:

”[...] Men langt det meste af tiden, så tænker jeg, at god udvikling kommer, fordi alle dem her, som har med noget at gøre, de begynder at gøre noget andet, som er sådan mere, altså det kunne være, at man ændrer på forholdet mellem kunden og sig selv, man bliver mere ligeværdige [...]. Og så fordi alle de her mennesker kan træffe nogle fornuftige valg op i mod, hvad de ved, så går det bare på sine egne ben. Så det er et kæmpe gode og en kæmpe fordel. I min optik sker det hele tiden.” (Bilag 7:4).

FORESTILLINGER OM FREMTIDEN

Fremtiden har en betydning i en forandringsproces. Det har den fordi, det er ønsket om at ændre noget i forhold til fremtidige muligheder, der er i fokus. Ledetråden fremtiden gør sig gældende for alle caseorganisationerne. Medledelse kommer ind her, fordi i medledelse arbejdes der med fremtiden forankret i nutiden gennem læring, udvikling, samskabelse og refleksion.

Ledetråden fremtiden ses i empiren ved, at forandringen, KU gennemgik, skyldes fusionen i 2012 mellem Life og det Naturvidenskabelige fakultet (Bilag 1:2) og skulle derfor fremadrettet have et ensartet serviceniveau (Ibid.). Allan Birkmose fortæller, at i arbejdet med SLA'erne skabes der en ensartethed for alle, og fordi der var mange forskellige traditioner for, hvordan tingene blev gjort (Ibid.) *”[...] alle*

institutterne betaler forholdsvis det samme, og når man betaler forholdsvis det samme, har man også krav på at få den samme serviceydelse. Og det kunne vi ikke vide, om de fik. For der var mange forskellige traditioner for, hvordan man gjorde ting.” (Ibid.).

For Topdanmark skyldes forandringsprocessen et ønske om, at Topdanmark fortsat skal være førende. Jimmy Andersen, fortæller: *”Eriks, vores direktør, tankegang var, at hvis vi fortsat skal være førende, så er vi nødt til at gøre noget andet, end de andre gør, før de andre gør det. Så vi er nødt til at prøve at tage noget moderne tænkning ind og prøve at lave en omstrukturering på det”.* (Bilag 9:13).

For NaviAir var forandringsprocessen en nødvendighed for at få lov til at blive en Selvstændig offentlig virksomhed (SOV) og der igennem at blive mere konkurrencedygtig (Bilag 10:1-2,7). Johan Ohrt, flyveleder, NaviAir fortæller, at NaviAir ønskede at være mere manøvredygtige i forhold til deres samarbejdspartnere. Det kunne de ikke så længe, de var en statsvirksomhed, fordi alle tiltag skulle igennem finansministeriet og godkendes uanset, om det kostede penge eller ej (Bilag 11:1): *”[...] Så derfor havde vi så et ønske om at blive fleksible på den front. Og det kunne vi blive ved selvfølgelig at komme til at operere på et privatretligt grundlag. Altså som et aktieselskab.”* (Ibid.).

For VHM er forventninger til fremtiden mangesidige (Bilag 12:4). VHM skal øge egen indtjening i form af entre og butikssalg, søge sponsorater og fonde til projekter og udstillinger, da tilskuddet fra det offentlige falder (Ibid.). Dette understøtter Anette Kristensen, der fortæller, at de skal have fokus på øget omsætning og markedsføring, men det interne skal først fungere, før man kan have fuldt fokus på det (Bilag 4:3). Dette betyder, at for VHM er fokus på fremtiden bremset af nutiden, fordi der er nogle ting i nutiden, der har større fokus og skal arbejdes med, før fremtiden kan lade sig gøre. I interventionen blev der aktivt arbejde med ”VHM NU” og ”VHM i FREMTIDEN” (Bilag 13). Her viste sprogets kraft sig i forhold til at skabe fællesskab og mening, hvilket samler dem (Ibid.:5). Det som er en medskabende faktor til at samle dem, er deres individuelle ledetråde, de udvalgte plotkort, og hvad den enkelte deltager vælger og fremhæver. For at mindske den kollektive effekt på meningsdannelsen (Hammer og Høpner, 2015:89) blev deltagerne bedt om at udvælge deres plotkort uden at tale sammen (Bilag 13:1,5). Plotkortøvelsen til den anden workshop havde den effekt, at det blev tydeliggjort for deltagerne, at de havde rykket sig, og der var sket noget siden den første workshop (Ibid.:5).

En anden ledetråd, der knytter an til ledetråden fremtiden i empirien, er vurderingen af forandringsprocessen. Levede forandringsprocessen op til de fremsatte forventninger? Ledetrådene er det fremsatte formål med forandringen, og rammen er de tidligere erfaringer, man har med sig. Det vil sige, at meningen med og vurderingen af forandringen sker ud fra udvalgte ledetråde. En ting, der kan have betydning for skabelsen af ledetrådene, er i forhold til, om forandringen er gennemført, eller om den er igangværende. En anden faktor, der kan være medvirkende til at påvirke ledetrådene, er, at vidensniveauet efter en forandringsproces opleves

større, end mens du er i forandringsprocessen. Dermed kan det opleves nemmere at vurdere, om forandringsprocessen levede op til de fremsatte forventninger, når du er færdig, end midt i den.

For KU og NaviAir er forandringen gennemført, og for Topdanmark, der lige er blevet færdig med deres forandringsproces, kan de vurdere om forandringsprocessen bevægede sig i tråd med intentionen og dermed skabe en mere nuanceret meningsforståelse og trække bestemte ledetråde frem, fordi de har været igennem processen. For eksempel fortæller Morten Dambæk, direktør, NaviAir, og Johan Ohrt, flyveleder, NaviAir, at forandringen bevægede sig i tråd med intentionen, og der er opbakning om visionen og strategien fra medarbejderne (Bilag 10:3,7; Bilag 11:4). Dette havde de nok ikke kunnet forudsige undervejs i forandringsprocessen. Derfor kunne interviewene med disse organisationer have set anderledes ud, hvis jeg havde interviewet dem undervejs i forandringsprocessen. For helheden af forandringen kommer først senere, og indtil da er det kun brudstykker, der opleves (Hammer og Høpner, 2015:107). Dette tydeliggøres gennem VHM, der er i gang med forandringsprocessen og dermed er på vej, men ikke færdig med forandringsprocessen. Kim Larsen, bakker op om, at *"[...] vi er et museum på vej, vi har været et meget gammelt museum, der er ved at ske nogle ting, men vi er ikke kommet derover endnu, så vi er på vej."* (Bilag 5:3).

KONTEKSTEN

Kontekstens betydning – den proces organisationerne individuelt står i, har betydning for, hvordan de handler, og hvad de ser. Deres meningsskabelse omkring den situation, de er i, har betydning for den forståelse, de skaber om forandringsprocessen. I Topdanmark har konteksten ændret sig fra individualisme og skulle sælge, til nu at have fokus på fællesskabet, helheden og hjælpe hinanden (Bilag 9:6-7,11). Jimmy Andersen udtaler:

"Altså, samarbejdet er virkelig noget, som er blevet implementeret af det her. Så oppe hos mig, altså assurandørerne i Sjælland Nord, de 14 jeg har, de har jo aldrig været så tæt knyttet, som de er. Altså, de hjælper hinanden på kryds og tværs. Hvis det for eksempel er et erhvervsmøde, og "det kan jeg ikke lige finde ud af. Kan du ikke lige tage den i stedet for", "Jo det kan jeg godt" På den måde, så er det jo et samarbejde, der er kommet op og stå, i stedet for individualister der kører med hovedet under armen." (Ibid.:11).

En bevidst måde at arbejde med konteksten på er gennem refleksion, fordi i refleksionen arbejdes der mod samme menings- og forståelsesramme (Danelund og Sanderhage, 2012:15-16). John Rendboe fortæller, at det at finde tid til refleksion er svært, og derfor har de Akademisk forum, hvor der er plads til refleksionen, og hvor det fremmede bliver genkendeligt og nært (Bilag 12:3). I Topdanmark har leder og assurandører erfaringsudviklingsmøder (Bilag 9:6-7). Overordnet kan det siges, at situationen (konteksten) skaber

mulighederne for, hvordan leder og medarbejder indgår i en medledende proces og dermed i forandringsprocessen. Det er igennem sproget, ord og sætninger, og handlingen, relationen, tidspunktet og stedet, at medledelse skabes, hvis nogle af elementer forsvinder, kan det have negativ betydning for medledelsesprocessen. Processen er ikke stationær, den rykker sig hele tiden, og dette påvirker leder og medarbejder, som igen påvirker deres sprog, handlinger og relationer, hvilket betyder, at medledelsesprocessen hele tiden sker cirkulært og udvikler sig konstant, men denne proces skal aktivt holdes ved lige.

5.2. DE SOCIALE PROCESSER I MEDLEDELSE

I dette afsnit vil de sociale processers betydning i medledelse blive undersøgt. Dette anses for at være vigtigt, fordi de sociale processer leder og medarbejder i mellem er det, som skaber og påvirker, hvad der skal skabes fokus på, retning og mening om medledelse, hvilket dermed påvirker forandringsprocessen positivt. Den sociale processer har ligedens betydning for tilliden, for det er i de sociale processer, at tilliden opstår, hvilket skaber stærke relationer og giver accept og ansvar for handling, hvilket er vigtigt i medledelse og ligeledes i en forandringsproces.

Den sociale proces og meningsskabelsen er vigtigt i medledelse, fordi interaktionen leder og medarbejder i mellem er grundsten i forhold til, hvordan processerne skabes, udvikles, påvirkes, formes og ændres og dermed selekterer i forhold til, hvad der skal skabes fokus på og mening om. Derigennem bliver det individuelle tilpasset det kollektive, og dette sker kun gennem leder og medarbejders aktive deltagelse. I medledelse er den individuelle retning lige så vigtig som helhedsretningen, for de to ting skaber retningen for leder-medarbejderinteraktionen. John Rendebo fortæller: *"Det er evnen til at kunne overskue mere end sit eget faglige område, fordi man indgår i en helhed. Man skal også kunne sætte pris på, hvad de andre laver. Det er vigtigt. Hver eneste medarbejder har et beslutningsrum at være indenfor, og det har man kun, hvis man kan se en helhed."* (Bilag 12:5-7). I interventionen skulle deltagerne sammen uden verbalt eller kropslig kommunikere binde og løse en knude på en snor. Efter øvelsen fortæller Michael Johansen, daglig leder af Kommunearkivet:

"Når det gik godt i snoreøvelsen var det der, hvor vi samarbejdede og var hurtige, og det var sværere i starten, hvor man havde fokus på sin egen snor. Men når man fokuserer på knuden, var det der, det begyndte at gå godt. Jo mere man bevægede sig, jo bedre gik det, modsat perioder, hvor vi stod stille eller kun en bevægede sig." (Bilag 13:4).

Dette tydeliggør, hvordan den individuelle tilpasser sig det kollektive og gensidighedens kraft, at det er i fællesskabet, at opgaven blev løst.

Den sociale proces har også en magt, fordi den er skabende. Det er en styrende magt i forhold til retningen på forandringsprocessen, som også påvirker tilbage til leder-medarbejderrelationen i medledelse. På grund af, at magten er produktiv, betyder det, at leder og medarbejder påvirker og styrer retningen sammen, og positionsmagten træder i baggrunden. Magten er mere ligeligt fordelt mellem leder og medarbejder, der hver for sig har ret og pligt til at deltage og bidrage med deres viden og erfaring og dermed sammen former og skaber processerne i medledelse. Denne ligestillede relation og meningsskabelsen aktiveres mange gange i løbet af en dagligdag leder og medarbejder imellem, hvilket understreger, at medledende processer er stærkt forankret i hverdagsaktiviteterne. Den styrende magt i forhold til en forandringsproces tydeliggøres, ved at den kollektive opfattelse har betydning for den individuelle opfattelse. Allan Birkmose fortæller:

"Jeg tror, at forandringen gav mening på den måde, [...] at medarbejderne oplevede, at deres arbejde blev meget synligt og tydeligt for alle dem, der har været involveret i den her proces på SCIENCE, hvad de her medarbejdere laver. Det, tror jeg, har været en meget stor gevinst, det har været med til at give mening for den enkelte medarbejder." (Bilag 1:8).

Vibeke Kramer Pedersen, Maskinmester, KU, støtter op om, at forandringen gav mening for medarbejderne, fordi deres arbejde blev tydeliggjort, hvor meget de gjorde og derigennem ansvarliggjorde budgetternes størrelse:

"Jeg tror, det gav mening for dem på den måde, at de egentligt godt kunne se fidusen i den. De kunne godt se en ide i at beskrive, hvad det er vi går og laver. Når vi nu bruger så mange penge på bygningsområdet, og det kunne de sagtens se [...] at det var en god ide at skrive ned, hvad det er, vi går og bruger vores tid på. Hvad retfærdiggør, at vi har seks mand fuldtidsansat herinde til at passe det her? Hvad er det, der retfærdiggør, at vi har tre millioner i budgettet? Det, tror jeg, gav ret hurtig mening for dem." (Bilag 2:6).

Synliggørelsen af medarbejdernes arbejde kan ses som om, at de er påvirket af, hvad andre mener om dem. For før SLA'erne var det ikke synligt, hvad de lavede, og efter SLA'erne blev udarbejdet, er det nu synligt for alle, hvad de laver. Så meningen med forandringen skabes for medarbejderne i synliggørelsen af deres arbejde, fordi de selv kan se det, og andre kan se det. Vibeke Kramer Pedersen fortæller: *"[...] Jeg tror egentligt også, at de fleste af os, der var med til det, var egentligt glade for at få beskrevet, hvad er det, vi går og laver. Det ved jeg også vores chef, han har fremlagt for fakultetets ledelse, at det er en øjenåbner."* (Ibid.:2). I interviewet med Signe Stidsing Hansen, afdelingsleder af Nyere tid og arkiv, ses denne synliggørelse af ens arbejde ligeledes som meningsskabelse, da hun håber på, at forandringerne vil påvirke deres omverden (publikum), så de kan se mening i deres arbejde, og at de får noget ud af det: *"Vi brænder for vores arbejde, og det vil jeg gerne have, at folk får et indtryk af."* (Bilag 6:3).

I empirien træder de sociale processers betydning for meningsskabelsen frem, ved at privatafdelingen i Top Danmark sad i 14 dage og drøftede den nuværende situation i forhold til fremtid og dermed skabe mening med, hvorfor de skulle agere på en anden måde. Anders Bech, Exam. Assurandør fortæller, at alle assurandører har:

”[...] været igennem 2 ugers forløb på skolebænken med den her systemtækningskonsulent, og så har de selv skulle nedbryde processerne fra start til slut. Så den læring, der har været, for det er rigtig, rigtig vigtigt, at for at kunne lave forandringen, så skal man kunne forstå, hvorfor man laver forandringen. Så der er blevet brugt rigtig meget tid i starten på at fortælle assurandørerne, hvad alt det gamle er og har skabt. For den forståelse skal man have, før man kan indse, at det ikke kan give mening. For det er en kæmpe forandring.” (Bilag 8:8).

Rammerne for privatafdelingen bliver hermed fuldstændigt ændret, hvilket har en betydning for den sociale relation leder og medarbejder i mellem og for arbejdsgangen og dermed for, hvordan der nu skabes mening. Jimmy Andersen fortæller:

”Ud fra den systemiske tankegang er Anders kerneflowet, og hvis Anders oplever forhindringer i forhold til at kunne udføre sit arbejde, er det hans chef, der skal sørge for at fjerne disse forhindringer. Anders er kerneflowet, fordi det er ham, som skaffer kunderne, og han kender kunderne bedst, fordi det er ham, som er i kontakt med dem.” (Bilag 9:3-4).

Dette er direkte modsat den tidligere arbejdsform, hvor det er hierarkisk opbygget med en direktør, chef og så Anders (Ibid.). Dette viser en anden grad af den sociale proces, hvor der i forandringsprocessen er skabt bevidsthed om arbejdsgangene, og hvordan viden opstår i privatafdelingen, hvilket har skabt en ændring i privatafdelingens handle- og tankemønster, som de nu anvender aktivt i deres dagligdag. Dette har haft en positiv virkning på de sociale relationer mellem assurandørerne og mellem leder og assurandører, da de er blevet sparringspartnere og står sammen i hverdagen og arbejder efter et fælles mål (Bilag 8:5), hvilket kan tolkes ud fra overstående citat, at det ikke var der før.

For KU har den sociale proces mellem partnere i projektgruppen og campusinspektører og medarbejdere påvirket forandringen positivt. Dette viser, at der i den sociale proces indgår flere individer, og disse individer har betydning for forandringsprocessen, og at individerne bliver påvirket af hinanden (Hammer og Høpner, 2015:95). Forholdet mellem projektleder og campusinspektør påvirker parterne begge veje. Allan Birkmose fortæller, at de har *”[...] lyttet meget til dem (campusinspektørerne), og det skulle vi også, for det er dem, der ved det hele [...]”* (Bilag 1:10). Vibeke Kramer Pedersen fortæller:

”Allan, han har været utrolig behagelig at arbejde sammen med. Jeg tænkte lidt, da vi startede, hold da op en utaknemmelig opgave at komme som akademiker og skulle snakke med alle de her rødder,

der sidder i teknisk afdeling eller bygningsdriften og har vores faste meninger om, hvordan bygningsdrift nu engang skal være. Men han har været kanon hele vejen igennem [...]" (Ibid.:1).

Campusmedarbejderne påvirkes af den måde campusinspektøren vælger at fortælle dem om forandringsprocessen. Alle individer påvirker hinanden, og uden denne påvirkning ville forandringsprocessen heller ikke nå rundt og få den ønskede effekt. Efter at SLA'erne var blevet implementeret kunne brugere komme med deres kommentarer på, hvad der virkede, og hvad der ikke virkede (Ibid.:4). Disse henvendelse blev gennemgået og tilpasset til SLA'erne, hvor det var relevant. Allan Birkmose fortæller: *"[...] det gav en masse ændringer i SLA'erne og gjorde dem bedre og mere præcise. For der er en masse ting, vi ikke har kunnet regne ud på forhånd, at institutterne vil tænke sådan, og hvis de kunne misforstås, skulle de skrives om."* (Ibid.).

For NaviAir var det i ligeledes i interaktionen mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter, at rammerne og meningen skabes. John Ohrt fortæller, at det var *"Ledelsen har kontaktet os med, at de har de her ønsker, og de forklarer os, hvad de gerne vil. Og der siger vi så, lad os mødes og lade os snakke om, hvordan får vi medarbejderne med på den her ide."* (Bilag 11:3) og Johan Ohrt fortsætter, hvor *"[...] der er plads til, at man går sammen og siger: kan vi gøre det her sammen i stedet for at vi bare siger, hvad I skal gøre."* (Bilag 11:8).

For VHM var interventionen meningsskabende for deltagerne, fordi de fandt ud af, at de ville det samme, selvom de sidder forskellige steder i organisationen. Signe Stidsing Hansen fortæller: *"Det virker som om, vi har en ens tankegang, at vi er enige, selv om vi ikke er ens."* (Bilag 13:5). Ud fra dette kan der implicit tolkes, at meningsskabelse sker alt afhængig af, hvor man sidder i organisationen og hvilket blik og fokus, der er. Det sker individuelt, men er præget af ens omgivelser, så de meningskabelser, den ene medarbejder laver ud fra en begivenhed, er ikke nødvendigvis den samme som en anden medarbejder i organisationen, for ens fokus og viden er forskellig. Workshopen viste dog, at selv om de sad i forskellige positioner i organisationen, havde de alle sammen den samme opfattelse af, hvor de er nu, og en forskellig opfattelse af, hvor vi skal hen, men inden for den overordnede samlede ramme. Dette viser, at den sproglige interaktion deltagerne i mellem har en skabende kraft (Anderson, 2012:44,76; Hammer og Høpner, 2015:108).

TILLID

Når du interagerer i sociale relationer har tillid betydning, hvilket empirien italesætter (Bilag 3:1; Bilag 4:2; Bilag 7:5-6; Bilag 11:5). Teoretisk anses tillid som et produkt af sociale relationer og er noget, der skabes mellem to eller flere individer (Thyngensen et al., 2008:17). Tillid skabes og sker i interaktion med andre og påvirkes af andres syn på ens handlinger (Danelund og Sanderhage, 2012:81; Thyngensen et al., 2008:73-74). Dette viser, at det er i den sociale proces, at tilliden opstår, og det kan dermed knytte an til Weick i forhold til

meningsskabelse, fordi det er i interaktionen og i processen, at tolkningen og udvælgelse af meningen sker og derigennem også en udvælgelse om tillid. Et eksempel på tillid kan illustreres gennem det, Anders Bech fortæller i forhold til hans arbejdsopgaver: *"Min fodboldbane, hvis man kan sige det sådan, før var der nogle hjørneflag, som stod meget tæt, og de er sådan mere eller mindre forsvundet, og så er det min sunde fornuft, som sætter de her hjørneflag for, hvad er det, jeg kan, og hvad er det, jeg må. Og det giver bare god mening at arbejde på den måde."* (Bilag 8:6). Ved at hjørneflagene mere eller mindre er forsvundet, viser det, at der er en tillid til Anders Bech.

Tilliden indeholder en risiko, ved at andre handler anderledes end forventet og dermed påvirker tilliden negativt (Thyngensen et al., 2008:73-74). Jimmy Andersen fortæller: *"Så længe man ikke laver den samme fejl rigtig mange gange, så skal jeg nok stå på mål for det."* (Bilag 9:16-17). En måde at håndtere denne risiko på er at have en åben og nysgerrig dialog om dens andens handlinger (Danelund og Sanderhage, 2012:81) samt at lade tvivlen komme parterne til gode og samtidig se på den andens intention og ud fra det skabe forståelse for, hvorfor den anden handlede, som denne gjorde (Bilag 7:5). Det betyder, at tillid er baseret på erfaringer og forventninger over tid og ikke på indre værdier og følelser (Thyngensen et al., 2008:73-74). Fordi tillid sker socialt og ud fra andres vurderinger af dine handlinger, er tillid svær at kontrollere (Ibid.). For den anden har altid en mulighed for at se tingene anderledes end den intenderede intention (Thyngensen et al., 2008). Fordelen, ved at tillid anses som ovenstående, er, at man som leder og medarbejder kan have tillid til hinanden, selv om de ser forskelligt på tingene (Ibid.:74-75).

Hertil kommer, at tilliden skaber stærke relationer, der har en positiv betydning for samarbejdet og udviklingen i organisationen (Ibid.:19), hvilket påvirker forandringsprocessen. Allan Birkmose fortæller, at tillid var en afgørende parameter i udarbejdelsen og implementeringen af SLA'erne: *"Tillid er en af de afgørende parametre for samarbejdet, fordi det bliver et styrkelsesredskab parterne i mellem [...] Vi er heldige, at der på forhånd er et godt driftssamarbejde mellem Campus Service og institutterne, [...] Så tillid har været fuldstændig altafgørende."* (Bilag 1:15-16).

I empirien illustreres det, at tillid giver accept til og ansvar for handling, hvilket viser, at der implicit er tiltro leder og medarbejder imellem. Anders Bech fortæller: *"Det er sgu os, der står forrest i marken og ser de ting, så lad os dog bruge de ting hele vejen op i koncernen og de erfaringer, som vi gør os. Det bliver der også lyttet til, og tingene bliver seriøse."* (Bilag 8:10), og Anders Bech fortsætter:

"[...] Man må også godt stille spørgsmålstegn ved tingene. Sådan var det måske ikke så meget før, der var det bare ud af landevejen. Hvis der er noget du ikke forstår, så kan du læse det fra toppen af, hvordan reglerne er, færdig bum. Nu, hvis du ikke forstår det og måske ikke helt ved, hvordan du skal agere ud fra det, så tager vi det sammen." (Ibid.).

Jimmy Andersen, Salgschef, Privat Salg Assurandører, Sjælland, Topdanmark, fortæller: *"[...] at de kommer til at opleve at noget af det, de melder ind, det prøver jeg [...] at sørge for, at det kan forbedres for dem."* (Bilag 9:14).

5.3. DET RETROSEPTIVE I MEDLEDELSE

I dette afsnit vil det retrospektive aspekt blive undersøgt i forhold til medledelse, hvor der undersøges forforståelsens betydning og skabelsen af nye forforståelser og dermed, hvordan dette påvirker en forandringsproces. Læring er et vigtigt element i medledelse, fordi dette er med til at skabe ny viden, der påvirker og skaber nye forståelser, som er understøttende for leder og medarbejders udvikling, hvilket ligeledes gør sig gældende i en forandringsproces.

I en organisation er der mange individuelle forforståelser på spil, men grundet fokus på udvikling, læring og samskabelsen i medledelse er der plads til de mange forforståelse, fordi de anset som en vigtig vidensdel i forhold til at udvikle retningen for organisationen. Jimmy Andersen fortæller, at *"[...] det er ikke målet, der er vigtigt, det er vejen til målet. For så kommer målet af sig selv."* (Bilag 9:5). Individens forforståelse har betydning i individens meningsdannelse i forhold til en forandringsproces, fordi det er i individens forforståelsen, at meningen skabes. Dette skyldes, at vores meningsdannelse ikke sker ud af ingenting, du har en forforståelse med dig, der er præget af dine erfaringer (Hammer og Høpner, 2015:75,100-101). Erfaringen er styrende for, hvad du som individ ser og tolker på, derfor er det en aktiv medspiller i forhold til udvælgelsen af ledetråd. Erfaringen kan opleves som positiv eller hæmmende i forhold til en forandringsproces, og den kan påvirke mulighederne for en medledende proces. Vibeke Kramer Pedersen fortæller, at nogle af hendes medarbejdere har været erfaringsramte i forhold til forandringsprocessen, fordi de på deres tidligere arbejde oplevede, at deres arbejde blev tydeliggjort og derefter er blevet udliciteret (Bilag 2:4):

"Så for mig handlede det meget om at fortælle dem, at "nu er vi der", og "vi er ved at være så langt", og "I skal også huske, at det her bliver til jeres fordel". Fordi for mig var det et fokuspunkt, at de skulle være trygge ved det. Det skulle ikke være, at man gik med en sort sky, det hed, lige om lidt bliver det nok udliciteret. For nu har vi jo beskrevet, hvad det er, vi laver, og det er 101 sider, og værsgo, du kan lige give det til nogle, og hvad skal det koste for jer at lave det her. Så jeg kan godt forstå deres bekymring." (Ibid.).

Det at være erfaringsramt er også noget Vibeke Kramer Pedersen selv kender, hvor ens erfaringer gør, at man siger: *"[...] Ja, ja, det har vi set før"*. Der vil være nogle ting, man begynder ubevidst eller bevidst at være lidt belastet af, at man har prøvet nogle ting og set nogle ting i den her organisation [...] og det vil også være dumt, hvis man ikke brugte sin erfaring." (Ibid.:8). Her er forforståelsen ekspliciteret, men det kan

være, at forforståelsen ligger implicit. Derfor er det vigtigt, at der i meningskabelsen om forandringsprocessen fortælles, hvorfor man siger og gør, som man gør, for at afhjælpe negativ forforståelse. En måde at imødekomme individers forforståelse er igennem dialog. Vibeke Kramer Pedersen fortalte til morgenmøderne, hvor langt de er i processen, og hvad det betyder for dem (Ibid.:3,4,10). Desuden blev der til informationsmøder eksplicit sagt, at forandringsprocessen med udarbejdelse af SLA'erne ikke handlede om udlicitering af deres arbejde (Ibid.:11). Indvinders forforståelse ændrer og udvikler sig hele tiden gennem viden, og dermed skabes der nye forforståelser (Danelund og Sanderhage, 2012:76-77).

I forhold til en forandringsproces er det vigtigt, at den pågældende forforståelse bliver modificeret, så den passer til den nye forståelse, der er grundet forandringen. En forandring opnås bedst, når organisationsmedlemmer har mulighed for at arbejde sammen om at definere det nye (Weick, 1995). Forandringsprocessen på KU har medført en anderledes forståelse af, hvad det er, de gør, og hvorfor og hvordan de gør det. Allan Birkmose fortæller, at:

"Der har været en god forståelsesproces for medarbejderne og for ledelsen, at de kan se, at det er meget kompliceret at drifte et fakultet som SCENICE, og der ligger en meget stor arbejdsindsats bag ved. Og det, tror jeg, mange medarbejdere var glade for, at det blev synligt på en anden måde. Så det har været vigtigt." (Bilag 1:7).

Der har været frihed for campusinspektørerne til at tolke SLA'erne, da de ikke er blevet beskrevet minutiøst, Allan Birkmose udtaler: *"Jeg er sikker på, at nogle af inspektørerne har oversat det til deres samarbejdsgrupper, og det, synes jeg, er helt fint."* (Ibid.:12). Allan Birkmose er overbevist om, at campusinspektørerne er loyale over for hovedbudskabet og konceptet, og at denne fri fortolkning har skabt den bedst mulige effekt ude hos campusinspektørerne og deres medarbejdere: *"Vi har ikke villet binde dem på hænder og fødder. Der er masse af lokale fortolkningsmuligheder for, hvordan man gør det her. Samtidig er der også den der fairness betragtning, at alle har forståelse for, hvordan man skal levere et nogenlunde ensartet serviceniveau."* (Ibid.:12-13).

Anders Bech og Jimmy Andersen fortæller, at meningen i forhold til forandringen skete ved, at assurandørerne skulle sidde og nedbryde processen fra start til slut, og de har skullet forstå det gamle system, før de kan forstå, hvor det er, Topdanmark skal hen (Bilag 8:8; Bilag 9:3,12). Dette viser, at for at skabe en ny mening skulle man arbejde i "det gamle system" og tydeliggøre dets begrænsninger, for at der kan skabes nye forståelser og meninger i forhold til "det nye":

"Når sammenhængene i verden ændrer sig, er der behov for at lære, hvordan de nye sammenhænge ser ud. Vi er alle medarbejdere såvel som ledere tilbøjelige til at have svært ved at forkaste den viden og de modeller, vi arbejder ud fra, medmindre vi oplever, at den nye viden gør os lige så kompetente til vores arbejde som den gamle." (Christensen et al., 2011:23-24).

Anders Bech tilføjer, at dem, som ikke er blevet rullet ind endnu, har været negative om forandringen, indtil de selv har været igennem processen, og derigennem gav forandringen mening:

”Altså, der er ingen tvivl om, at hvis de der 14 dage, hvor de skulle forstå de gamle systemer, ikke havde været der, så havde det været op ad bakke for os trænere. For der er ingen tvivl om, at vi er blevet mødt med en vis modstand i starten. Men de første 14 dage på skolebænken for at forstå, hvorfor er det, vi egentlig skal ind og ændre det her, så har det pludselig givet mening.” (Bilag 8:8).

De 14 dages undervisning anses som en positiv styrkemarkør i forhold til forandringen, fordi undervisningen styrker fortællingen om forandringens nødvendighed og derigennem skaber mening med forandringen (Helth, 2013:158-159): *”Modstand mod ønskede ændringer ses som en anledning til at få styrket fortællingen om, hvorfor ændringerne giver mening”* (Weick, 2001 i Helth, 2013:158-159). Tankegangen bag de 14 dages undervisning kan ligeledes sammenlignes med William Bridges transitionsfase, ”Endings” (Bridges, 2003:4-5). Her handler det om at eksplicit sørge for processer, hvor den gamle viden kan transformeres ind i det nye (Bridges, 2003:4). En måde at gøre det er gennem dialog og processer, hvor leder og medarbejder sammen kan italesætte deres nuværende forforståelse i forbindelse med forandringen og sørger for at give slip på de dele, der ikke er hensigtsmæssigt at tage med sig (Bridges, 2003:4): *”[...] menneskers holdninger og adfærd kan påvirkes i den ønskede retning – særlig ved eksemplets og den meningsfulde historiers magt – men aldrig kontrolleres.”* (Pascale, 2000 i Helth, 2013:157). Efter de 14 dages undervisning kørte assurandørerne to måneder med en træner, hvor de sammen arbejdede i det nye system. Dette kunne ses som den næste fase i Bridges transitionsfase, som er ”The neutral Zone”, hvor tingene er midt i mellem det gamle og nye (Bridges, 2003:4-5). Ved at assurandørerne nu arbejder systemisk, anses det, at assurandøren har knyttet an til det nye og ser et formål med forandringen, hvilket er meningen med sidste fase ”New Beginning” (Bridges, 2003:5). Hvis en forandringsproces skal lykkes og blive forankret i individerne og dermed organisationen, er det vigtigt at gennemgå de tre processer, fordi ellers bliver det gamle og det nye ikke bearbejdet ordenligt, og den psykiske proces, der også ligger i at gennemgå en forandring, ikke sker (Bridges, 2003:3), og det kan illustreres ved, at man blot flytter rundt på nogle skabe, men indholdet i skabene bliver ikke taget op til revision, det bliver på de samme hylder. Her anses medledelsenderprocessen at have en positiv effekt, fordi leder og medarbejder arbejder samskabende og gensidigt med de processer, der understøtter at nå hen til ”New beginnings”. En forandring opnås bedst, når organisationsmedlemmer har mulighed for at arbejde sammen om at definere det nye (Weick, 1995). Dette gør også, at forandringsprocessen bliver mindre ensom, og leder og medarbejder hele tiden tilpasser sine handlinger, så de stemmer overens med den individuelle- og organisatoriske retning, hvilket gøres gennem en løbende dialog og forventningsafstemning. Leder og medarbejder har brug for hinanden, fordi hvis den ene parts arbejdsform eller adfærd ikke undersøger de handlinger, der er i forbindelse med forandringsprocessen, påvirkes retningen for forandringsprocessen negativt, og det påvirker den anden part:

”det er følelsesmæssige og personlige subjektive synspunkter og overvejelser, der er afgørende eller meget betydningsfulde i forbindelse med gennemførelsen af mange projekter og forandringer.” (Hildebrandt, 2003, 31. oktober. I Dinitzen og Jensen, 2010:206 -207). I medledelse arbejdes der videre med det nye i forhold til de daglige arbejdsopgaver med den nye forståelse, der er opstået.

LÆRING

I medledelse er der blandt fokus på læring og refleksion (Konrad, 2012:10; Danelund og Sanderhage, 2012:15-18), fordi dette er med til at skabe ny viden, der påvirker og skaber nye forståelser, som er understøttende for leder og medarbejders udvikling. I empirien tydeliggøres det, at læringen har en oplevet positiv betydning for en forandringsproces, fordi den har skabt en ny forståelse. Læringen har betydning for en forandringsproces, fordi det er i handlingen, at læringen opstår og dermed ny viden, hvilket skaber en erfaring, der former den efterfølgende forståelse (Danelund og Sanderhage, 2012:75; Helth, 2013:158). Læringen sker i relationerne og kommunikationen, dette betyder, at læring ikke er noget, der opnås ved at gå analytisk til værks (Danelund og Sanderhage, 2012:74 -75,84). Læring defineres som en proces, hvor der skabes: *”[...] en ny eller revideret fortolkning af betydningen af en erfaring, som er med til at forme den efterfølgende forståelse, vurdering og handling.”* (Ibid.:75). Forandringsprocessen for NaviAir har medført en ny erfaring, der har formet de efterfølgende handlinger. Morten Dambæk fortæller, at samarbejdet i forandringsprocessen: *”[...] var en game-changer på den måde, at hele vores daglige efterfølgende samarbejde, vi har med personaleorganisationer, foregår meget tæt [...] der blev skabt en pionerånd der, som holder ved.”* (Bilag 10:6). Anders Bech oplevede, at læringen under forandringsprocessen skete ved at selv sidde med tingene og få en forståelse af, hvad de gjorde før, og hvordan de skal arbejde nu (Bilag 8:9). Jimmy Andersen bakker op om, at de 14 dages undervisning var: *”[...] helt fantastisk, fordi folk fandt jo virkelig ud af, hvad deres præsentation gjorde i det nuværende system, og der var mange aha'er, [...] Virkelig lærerigt.”* (Bilag 9:12). De 14 dages undervisning gav tid til refleksion, hvilket er vigtigt i arbejdet med forforståelse, fordi det er i refleksionsprocessen at læring og forståelse udvikler sig i takt med erfaringen, og dermed skabes der en ny forståelse, som nu gør sig gældende i organisationen (Helth, 2013:169). Refleksionsprocessen skaber viden om, hvad det er, man gør, og hvad man ikke gør i forhold til den ønskede retning.

En vigtigt med- og modspiller i læringsprocessen er fejlene. Når der arbejdes med læring og noget nyt, vil der blive begået fejl (Christensen et al., 2011:75,77). Fejlene er en modspiller, fordi den skaber læring og ny viden i forhold til forandringsprocessen og i forhold til den daglige arbejdsopgave, hvilket igen er med til at påvirke forståelsen. Jimmy Andersen understøtter dette: *”Og hvis ikke du gør det rigtigt første gang, så får du det selv at vide, og så kan du gøre det rigtigt næste gang til den næste kunde. Man skal selv have de der EVSA/IVSA, altså ikke-værdiskabende opkald eller henvendelser fra kunderne, fordi så lærer man af dem.”*

(Bilag 9:10). Fejlen er en modspiller, fordi den kan hæmme leder og medarbejder i at prøve noget nyt. Derfor er det vigtigt, at fejlene håndteres på en hensigtsmæssig måde, så de ikke skader eller skaber unødvendige nederlag (Christensen et al., 2011:75). Anders Bech fortæller, at mens han var træner, oplevede han, at: ”[...] *dem, som jeg har været ude og træne, (der) har (der) været frygten for at begå fejl, fordi man har været vant til at arbejde i kasser.*” (Bilag 8:12). Det kan hæmme forståelsen, fordi der ikke udvikler sig ny viden og læring, på grund af at der ikke foretages nye handlinger. Grundet systemtænkningen er kasserne fjernet, og du kan ikke træde udenfor. Anders Bech fortsætter med at fortælle: ”[...] *det har været rigtig svært for folk at forstå, at der ikke er nogen kasser længere. Så du kan i princippet ikke træde udenfor. Og laver vi en fejl, så forstår og lærer vi af den.*” (Ibid.). Medarbejderens evne til at se muligheder og handle er værdifuld i forhold til afprøvning af handlinger (Vestergaard, 2013:24), og derfor er det vigtig, at der er plads til fejl.

5.4. SPROGETS KRAFT I MEDLEDELSESPROCESSER

I dette afsnit vil der blive undersøgt, hvordan leder og medarbejder kan arbejde aktivt og bevidst med sensemaking, sensegiving og framing i medledelse og dermed igennem en forandringsproces.

Meningsskabelse sker socialt og er påvirket af sproget og de handlinger, individer gør (Anderson, 2012:76; Gioia og Chittipeddi, 1991:434). Sprogets skabende kraft sker igennem dialogen, fordi det er her, at individerne sammen skaber situationen (Hammer og Høpner, 2015:108), disse interagerer i (Justesen og Mik-Meyer, 2010:29). Forandringsprocessen og medledelsesprocessen vil blive nævnt sammen eller hver for sig. Det gør de, fordi de to dele ikke kan adskilles, processerne er påvirket af de samme mekanismer, og forandringsprocessen og medledelsesprocessen kan ikke stå alene, de påvirker hinanden. Kommunikationen har betydning for en forandring, fordi det er i fortolkningen af ordene og deres sammensætning, at meningen sker (Anderson, 2012:77,79), og i gennem dette forandrer individer sig (Helth, 2013:162). På grund af dette, er det vigtigt at arbejde aktivt og bevidst med at skabe en kollektiv meningsskabelse, hvor individer kan se dem selv og deres egen forståelse. Dette gøres ved at fremme specifikke ledetråde og frames, der anses for at være hensigtsmæssig for forandringsprocessen og medledelsesprocessen. Den måde leder og medarbejder aktivt og bevidst kan arbejde med meningsskabelsen i en forandringsproces og i en medledelsesproces er gennem sensemaking, sensegiving og framing.

Sensemaking handler om at skabe forståelsen af de processer, der sker (Gioia og Chittipeddi, 1991:442). Denne proces sker hele tiden og ikke noget, der har en start og slut (Weick, 1995 i Anderson, 2012:77). Sensegiving handler om, hvordan man kan påvirke den måde, en anden part forstår på (sensemaking) (Gioia og Chittipeddi, 1991:442). En måde at gøre det på er at konstruere ledetråde, frames og rammer inden for en given forståelse og i forhold til en specifik kontekst. Sensemaking og sensegiving sker cirkulært og veksler mellem kognitiv forståelse og handling (Ibid.:445). Den kognitive forståelse og handling i forhold til at skabe

forståelse for den andens handlinger og bevidstheden om, at individer påvirker hinanden, kan ses i interviewet med Jimmy Andersen, der fortæller: "[...] *hvis en medarbejder ringer til mig, så vil jeg altid stille spørgsmålet først: "hvad synes du selv, hvad siger din sunde fornuft?" For det er ikke sikkert, jeg har svaret, og så tager vi en dialog om det.*" (Bilag 9:16). Samtaler er en faktor, der fremmer forandringen, fordi man i dialogen kan tale om udviklingen og sammen sørger for, at begge parter går i den ønskede retning (Helth, 2013:169; Anderson, 2012:79). Frederikke Larsen fortæller, at i medledelse, er det vigtigt, at leder og medarbejder har dialog og feedback parterne i mellem (Bilag 7:6-7) i et omfang, som understøtter samskabelse- og arbejdsprocesserne. Her tydeliggøres det, at leder og medarbejders handlinger sammen skaber en forståelse og dermed gensidigt påvirker hinanden. Dialogen er en medvirkende faktor til at påvirke leder og medarbejders adfærd og holdninger i forhold til en forandring (Helth, 2013:162). Derfor er medledende processer en vigtig faktor i en forandringsproces, fordi der er igennem dialoger, samtaler, aktiv vidensdeling og eksperimenter, at meningen om forandringsprocessen bliver dannet og påvirket (Ibid.:158-159). John Rendboe fortæller, at: "*Ledelse er for mig noget, der foregår nedad, til siden og opad. Det foregår i alle retninger. Jeg skal også ledes.*" (Bilag 12:5). Her illustreres det, at meningsskabelsen og meningsdannelsen sker kollektivt, fordi parterne er gensidigt påvirket af hinanden. Allan Birkmose differentierede kommunikationen på informationsmøderne, så det passer til modtageren og hvilken slags information, der er vigtig for dem at høre, fx fik ledelsen mere information om det bagvedlæggende og medarbejderne i forhold til, hvad betyder det for dem i deres dagligdag (Bilag 1:10-11). Den differentierede kommunikation anses som en hjælpende faktor til at skabe mening for deltagerne til informationsmøderne, fordi den bevidst er tilpasset dem. Dette leder tilbage til oplægsholderens forståelse af deltagerne, og hvad denne opfatter, er vigtigt for deltagerne at vide. Det antages, at informationsmøderne skulle påvirke deltagernes forståelse positivt i forhold til forandringsprocessen, hvor ledetrådene og rammen har betydning.

En anden måde at se selektion af informationer er i forhold til framing. Framing betyder, at man udvælger og fremhæver nogle bestemte aspekter, og at dette gør, at der skabes et bestemt blik (Entman, 2015:116). Det er vigtigt, at individer kan se dem selv i framingen ud fra deres egen forståelse og handlinger i den eller de specifikke situationer (Smircich og Morgan, 1982:261). Fortolkningen af frames sker ved at blive sat ind i dens kontekst (Ibid.:262), og ud fra dette (fortolkningsprocessen) sker der en handling (Ibid.). I framing kan modstridende fortolkninger af situationen skabe en diversitet i meningsdannelsen (Ibid.). Dette opstår på grund af det komplekse meningsmønster, der er i organisationer (Ibid.), hvilket taler for, at der er vigtigt aktivt og bevidst at arbejde med meningsdannelsen og meningsskabelse i en forandringsproces og i medledelse. Vibeke Kramer Pedersens måde at kommunikere om forandringsprocessen på vurderes at påvirke medarbejdernes forståelse. Vibeke Kramer Pedersen fortæller, at hun valgte en: "[...] *low key måde at gøre det på, "vi snakker om det over en kop kaffe, jeg viser jer nogle papirer, jeg lægger mappen her og tag og kig på den" har virket. Og det har været min indgangsvinkel til det og overbevisning om, at det virker.*" (Bilag 2:4). Denne måde er valgt, fordi Vibeke Kramer Pedersen mener, at den passer til hendes

medarbejdere, og ud fra det kendskab skaber hun de bedst mulige rammer for forståelse og tolkning. Dette skal ikke ses som bevidst manipulation, men som en konstruktiv måde at selekttere information på. For når du som individ skal tage en beslutning, kan du ikke samle al relevant information, derfor er du nødt til at være selektiv i indsamling af informationer (Anderson, 2012:77). Meningskabelsen sker individuelt, men individer er præget af dennes omgivelser, så de meninger, et individ skaber ud fra en begivenhed, er ikke nødvendigvis den samme, som et andet individ i organisationen vil skabe. For ens fokus og viden er forskellig. Derfor har det stor betydning, at leder og medarbejder hele tiden har en dialog om forandringsprocessen, så disse skaber mening om forandringen kollektivt, så alle individuelt kan relatere til dem og skabe forståelse i den kollektive meningsskabelse, hvilket ligeledes gør sig gældende i medledelse.

5.5. LEDER-MEDARBEJDERRELATIONEN I MEDLEDENDE FORANDRINGER

I dette afsnit vil leder og medarbejderrelationen betydning blive undersøgt i forhold til medledelse og dermed i forhold til forandringsprocessen.

Leder og medarbejderforholdet i medledelse har fokus på, at parterne hele tiden justerer deres forhold og arbejdsopgaver på det individuelle plan, hvilket implicit har betydning for og påvirker hele organisationen. Frederikke Larsen fortæller, at medledelse er, at medarbejderne har medindflydelse i alle processer og ikke kun, når det gælder om at løse dilemmaer (Bilag 7:3,9). Medledelsesprocessen er cirkulær og foregår hele tiden i gensidigheden og i samfunktionerne mellem leder og medarbejder. Det udvikles hele tiden og cirkulerer hele tiden et skridt op, fordi der kommer ny viden og/eller læring gennem handlingerne, i refleksionen og i dialogen i samfunktionerne. Forholdet mellem leder og medarbejder er derfor ikke lineært, men cirkulært, fordi de hele tiden gensidigt tilpasser hinanden, og processen stopper ikke, den forgår hele tiden. Johan Ohrt fortæller om leder-medarbejderrepræsentantrelationen under NaviAirs forandringsproces:

”Da vi sad i det, der, synes jeg faktisk ikke, man havde den store fornemmelse af, at det var ledelse, fagforening og ansatte. Det var nærmest sådan, at vi stod absolut side ved side [...] og hele tiden var vi meget opmærksomme på det her med, at vi går faktisk sammen om det her projekt. Vi står faktisk side ved side.” (Bilag 11:3).

Morten Dambæk fortæller:

”Her opnåede vi altså ved gennem drøftelsen af vision og mission i det hele at få et integreret forløb, hvor man står og præsenterer ledelse og personalerepræsentanter skulder ved skulder i forhold til den ansatte. Det, tror jeg, var et meget stærkt værktøj. [...] Det mest fantastiske ved det, udover at få den overskrift, der gjorde, at vi kunne gå videre med at omdanne, det var jo, at vi fik en meget, meget

grundig gennemdrøftelse af, hvad vil vi med det her selskab. Hvorfor skal vi gøre noget andet, og hvordan går vi sammen ind i sådan en fremtid.” (Bilag 10:3).

Frederikke Larsen fortæller, at når alle aktivt deltager som medleder, kan en forandringsproces gå meget stærkt. Hvis medlederne ikke bliver aktiveret i forandringsprocessen, så agerer de medledende alligevel, men måske i nogle forkerte retninger (Bilag 7:3,9):

”Så hvis man formår at få aktiveret alle de medledere, man har, så kan en forandring eller udviklingsproces gå rasende stærkt. Og hvis man ikke aktiverer dem, så medleder de alligevel, men måske i nogle forkerte retninger. Jeg kan ikke forestille mig, at man kan gennemføre en stor forandring, uden at man trækker på alt det medlederskab, der overhovedet kan mobiliseres, og jeg kan sagtens forestille mig, at man kan få nogle meget uheldige forandringsprocesser, hvis man lægger op til selvledelse, fordi det er bare noget andet, og man kan jo så bare sige, “at jeg vil ikke det her, så jeg leder mig selv et andet sted hen.” (Ibid.:9).

For når leder og medarbejder er sammen i “[...] beslutnings-, koordinerings- og andre ledelsesopgaver, der skal til for at udføre organisationens opgaver” (Christensen et al., 2011:167), skaber det en forbedring af opgaverne (Vestergaard, 2013:75). Allan Birkmose fortæller, at ”Tit på baggrund af deres (campusinspektørerne og derigennem deres medarbejdere) kommentarer, har vi ændret på tingene i forhold til, hvordan man lavede tingene.” (Bilag 1:9-10). Den måde Johan Ohrt oplevede medledelse i deres forandringsprocessen var ved, at de (medarbejderrepræsentanterne) var med til udarbejdelsen af strategiprocessen i forhold til deres viden om medarbejderne (Bilag 11:7-8): ”Det er ikke sådan, så der er lavet en plan. Men der er en meget fri dagsorden i forhold til, hvordan skal vi gribe det her an. Er der nogle, der har nogle ideer til, hvordan vi gør det her? Hvordan kommer vi ud over rampen?” (Ibid.:3). Det vurderes, at ledelsen og medarbejderrepræsentanternes viden sammen styrkede udførelsen af forandringsprocessen, fordi begge parter har viden, som er vigtig for arbejdsopgaven, men er ikke helt så brugbar, hvis den anden parts viden ikke er med.

Medledelses betydning i en forandringsproces gør, at de involverede parter arbejder samskabende, og at forandringsprocessen skabes i fællesskab og dermed har en oplevet positiv virkning, hvilket gør sig gældende for hele organisationen, for alle individer i organisationen påvirker hinanden. Allan Birkmose, fortæller, at det tætte samarbejde mellem projektgruppen og campusinspektørerne, og at parterne var lydhøre over for hinanden, påvirkede forandringsprocessen positivt:

”Men jeg må sige, at de er nogle virkeligt gode folk, der er gået meget aktivt og engageret ind. De er super konstruktive og har spillet rigtig aktivt med i det her, og de har virkelig, når vi snakker om medledelse, haft en afgørende rolle i det her, for det er dem, der har været med til at udvikle konceptet

og bestemme, hvad der skal stå i SLA'erne. Men det er også dem, der har en aktiv rolle i processen, de skal oversætte det videre ud i systemet.” (Bilag 1:3).

Allan Birkmose fortsætter:

”Der kan man sige, at dem, der har haft størst indflydelse på processen, er Campus Service-inspektørerne. De har været vores nøgleomdrejningspunkt. Det er dem, der har den daglige kontakt til campusmedarbejdere, og dem, der har den daglige kontakt til institutterne. Hvis de ikke synes, det var en god ide, så vil det ikke gå. De er virkelig krumtappene i det her.” (Bilag 1:9).

Vibeke Kramer Pedersen understøtter dette og fortæller, at: *”[...] han [Allan] har været virkelig lydhør, og vi har haft det rigtig sjovt med ham. Vi har haft dage sammen med ham og møder, så jeg kender ham faktisk ret godt efterhånden, og han kender os” (Bilag 2:1).* Desuden fortæller hun, at den positive relation mellem hende og hendes medarbejder har påvirket forandringen positivt (Bilag 2:7). I Topdanmark har forandringsprocessen medført en oplevet positiv effekt, at leder og medarbejderrelationen er blevet meget tættere. Anders Bech fortæller: *”At vi allesammen arbejder efter fælles mål, og man står sammen om det her. Så det er en kæmpe positiv oplevelse for hverdagen.” (Bilag 8:6),* hvilket Jimmy Andersen bakker op om: *”Jeg har især mærket det sociale, det, kan jeg godt mærke, er noget helt andet. De har fået meget tættere forhold til både mig og til sig selv.” (Bilag 9:13).* Medarbejderens engagement og tilslutning har stor betydning for en forandringsproces, fordi disse er medskabende til forandringen. John Ohrt, flyveleder, NaviAir, fortæller, at de ikke kunne være alene om det, medarbejderne havde en stor betydning i dette, for uden deres opbakning ville det ikke lykkes (Bilag 10:4). Vestergaard fremhæver, at succesraten for, om en forandringsproces lykkes, stiger fra 30 procent til 79 procent, når medarbejderne er involveret i forandringsprocessen og *”[...] har ejerskab til formålet med forandringen [...]” (Vestergaard, 2013:76).*

5.6. MEDLEDELSE ER BÅDE RESSOURCEFULDT OG ØGER KOMPLEKSITETEN?

I dette afsnit vil det blive undersøgt, hvilken virkning medledelse har. Medledelse har forskellige oplevede virkninger, noget opleves som værende ressourcefuldt, og andet opleves som mere komplekst, hvilket illustrerer, at medledelse er et givende og komplekst arbejdsredskab.

MEDLEDELSE SOM RESSOURCEFULDT

Det, som opleves som værende ressourcefuldt i medledelse, er, at det skaber større ejerskab og derigennem får man et bedre resultat (Bilag 1:14; Bilag 5:1; Bilag 13:1). Medarbejderne får medejerskab, medansvar, øget ansvar, merindflydelse i ens arbejdsopgaver, samt autonomi, selvstændighed og anerkendelse som skaber mere værdi i ens arbejde, engagement og arbejdsglæde (Bilag 3:1-2; Bilag 4:1; Bilag 5:1; Bilag 8:12;

Bilag 12:5; Bilag 13:1), samt at du tager ansvar for dine ting, og at man bruger sit hoved og sin sunde fornuft (Bilag 8:10; Bilag 9:15). Leder og medarbejder ser sammenhængende mellem helheden og ens faglige område, da processerne indgår i en kæde sammen (Bilag 12:5-6) og kan se udfordringer og muligheder i arbejdsopgaven (Helth, 2013:71-72). Leder og medarbejder har tillid til hinanden (Bilag 4:2; Bilag 8:11; Bilag 13:1), og de inddrager og involverer sig i hinandens arbejdet (Bilag 3:1,2) og sætter pris på det, de andre laver (Bilag 12:6). Vibeke Kramer Pederens fortæller: "[...] *Det handler om, at man føler, man er med på holdet, at man føler, at man er med i beslutningerne, man bliver ikke tromlet af en eller anden ledelsesbeslutning.*" (Bilag 2:13). Det vurderes, at når man inddrages og involverer sig i hinandens arbejde og er en del af beslutningen, er leder og medarbejder sammen om at reflektere (Konrad, 2012:10; Danelund og Sanderhage, 2012:15-18) over hvilken handling, der bedst understøtter beslutningerne i forhold til dagligdagen og i forhold til en forandringsproces. For at kunne indgå i denne refleksion, betyder det, at leder og medarbejder skal arbejde samskabende. Hvilket betyder, at leder og medarbejder er sammen, de indgår i en gensidig relation med hinanden. Hertil kommer, at medledelse skaber en fantastisk kultur, fordi leder og medarbejder sammen skal skabe værdi (Bilag 9:17) både individuel og kollektivt.

GØR TINGENE KOMPLEKSE

At medledelse opleves som at komplekst illustreres i empirien, ved at Allan Birkmose og Johan Ohrt udtaler, at medledelse gør, at processen tager længere tid (Bilag 1:14; Bilag 11:9). En komplicering af processen sker, ved at mange bliver blandet ind i en simpel opgave (Bilag 4:1), samt at leder og medarbejder skal finde ud af, hvordan de ud fra arbejdsopgaven arbejder bedst muligt, og hvordan alle parter arbejder samskabende (Bilag 9:4). Hvis der ikke er konstant dialog og forventningsafstemning leder og medarbejder imellem, kan det betyde, at arbejdsopgaverne bliver løst på mange forskellige måder (Bilag 5:2), hvilket kan være problematisk, fordi retning og fokus dermed går i mange forskellige retninger (Helth, 2013:71). Hertil kommer, hvis tilliden og friheden til medarbejderen ikke bliver indfriet fra lederen (Bilag 6:1; Christensen et al., 2011:238), gør det, at det medarbejder det samskabende element leder og medarbejder imellem. Derudover at medarbejder har ideer og arbejdsdisciplin til at få udført sine arbejdsopgaver. Kim Larsen fortæller: "*Jeg tænker at medledelse, der får man lov til at side selv og der kommer ikke en og siger nu skal du gøre dette og tjekker det, når det er færdigt. Man har arbejdsdisciplinen til at få lavet sine ting. Det giver noget frihed, men det er med frihed under ansvar.*" (Bilag 5:2). Lederens rolle i medledelse bliver ligeledes mere kompleks hvilket Jimmy Andersen uddyber, at det er baseret på følelser, holdninger og meninger og ikke noget, der er nedskrevet: "*Så det er meget sværere at være leder, det synes jeg. Det er selvfølgelig en udfordring, men det er jo en, man tager op.*" (Bilag 9:16).

5.7. DISKUSSION AF MEDLEDELSE I FORANDRINGSPROCESSER

I diskussionen ønskes det at drøfte tre emner i forhold til at skabe en yderligere forståelse for medledelse i en forandringsproces.

- Det første er, hvordan kan medledelse gøres mindre oplevet komplekst og styrke virkningen?
- Det andet er, hvilken betydning medledelse har for leder-medarbejderrelationen i en forandringsproces?
- Det tredje er i forhold til medarbejder og medledelse.

KOMPLEKST OG RESSOURCEFULDT

Medledelse opleves komplekst og ressourcefuldt på en og samme tid, fordi medledelse er en kompleks arbejdsform. Medledelse stiller krav til leder og medarbejder i form af samskabelse, gensidighed, feedback og løbende forventningsafstemning. Det medledende rum er noget, leder og medarbejder aktivt skal gå ind i og ville. Det kan være skræmmende at træde ind i medledelse, hvis man ikke har prøvet det før. Det at turde at træde ind i medledelsesrummet, selv om det er nyt, er vigtigt, fordi den viden, det enkelte individ har, er vigtig for helheden og for at skabe udvikling og læring, der gør, at dagligdagen og refleksionen bliver det, som i det lange løb skal drive organisationen videre. En måde at imødekomme det nye og usikre på er igennem dialogen, for på den måde kan leder og medarbejder hele tiden følge hinanden i forhold til, hvor er vi? Hvor skal vi hen? Og hvordan skal vi gøre det her? Det gode ved medledelse er, at rammen bliver større for interaktionen, den er ikke begrænset til et enkelt område, men kan rumme hele organisationen. Modsat selvledelse, der har fokus på den individuelle retning, og hvor den enkelte medarbejder leder sig selv og dermed anses det for, at medarbejderens rammer er mindre.

MEDLEDELSE UNDERSTØTTER FORANDRINGSPROCESSEN

Det, som medledelse betyder for en forandringsproces, er, at leder og medarbejder sammen skaber de nødvendige processer i forhold til den ønskede retning. Den fælles referenceramme gør, at leder og medarbejder aktivt kan anvende hinandens viden og forskelligheder til at undersøge de forskellige muligheder, der er i forbindelsen med forandringen og dermed producere viden og læring, der er brugbar. Dermed påvirker leder og medarbejder begge retningen, som bliver understøttende for forandringsprocessen i stedet for at modarbejde denne. Hertil kan det diskuteres, om dette ikke gør sig gældende i alle oplevede vellykkede forandringsprojekter? Ja og nej. Ja, for alle oplevede vellykkede forandringsprocesser gør det sig gældende, at medarbejderne er involveret, forstår og oplever ejerskab med forandringen (Vestergaard, 2013:10). Der kan ligeledes augmenteres for, at dette syn på forandringsprocessen kan ses som værende episodisk og ikke kontinuerlig, fordi medarbejderne bliver involveret, og dermed er det noget, som opstår og

ikke er noget, som er der kontinuerligt (Weick og Quinn, 1999:362). Det kan også tolkes, således at medarbejderne er en vigtig del, for at en forandringsproces sker som intenderet. Det har Vibeke Kramer Pedersen påpeget ovenfor: *"Hvis vi ikke havde fået medarbejderne og brugerne med på det, så havde det været spildt arbejde. Derfor kan man sige, at både processen og forandringen og det her med inddragelsen var vigtigt, for ellers ville det ikke ende i noget som helst."* (Bilag 2:13). Og nej, fordi i medledelse træder medarbejderne ikke ind og ud af "forandringsrummet" som i en mere hierarkisk ledelsesform. I medledelse er de en del af forandringen hele tiden, fordi den er integreret i deres dagligdag. Gennem samskabelsen og gensidigheden leder og medarbejder i mellem er der ikke samme behov for periodisk involvering og skabe forståelse og oplevet ejerskab med forandringen.

MEDARBEJDERNE OG MEDLEDELSE

I empirien fortælles der, at for nogle er medledelse en naturlig ting og for andre ikke (Bilag 5:1; Bilag 7:6). Grunden til, at medledelse for nogle opleves urovækkende, skyldes, at man ikke ved, om man gør tingene rigtigt? Og nogle gerne vil gå på arbejde og ikke tænke specielt meget over, hvad det er, de laver (Bilag 5:1; Bilag 7:6). Dette er selvfølgelig en udfordring i forhold til at arbejde med medledelse. Empirien og teorien nævner, at måden at imødekomme dette på er gennem dialog og forventningsafstemning (Bilag 5:1; Bilag 7:6-7; Bilag 8:11; Christensen et al., 2011:153:240). Men er det nok? Ja, for dialogen gør, at leder og medarbejder får forventningsafstemt, hvordan disse indgår i medledelse sammen, hvilket betyder, at man kan være medledende på forskellige niveauer. Det at være medledende på forskellige niveauer gør ikke, at medledelse forsvinder, men det er en aktiv måde at anvende de ressourcer, der er til stede. Frederikke Larsen fortæller:

"[...] der skal være mulighed for, at man kan være medleder på forskellig kraft. Hvis jeg tænker på nogle af de teams, hvor jeg har været kaldt ud, så er der medledelse over det hele, og så er der nogle i teamet, som siger: "Nå men det er vigtigt for mig, at jeg prioriterer mit privatliv meget højt. Nogle andre siger: "For mig er det ekstremt vigtigt, at jeg gør alt, hvad jeg kan for mit arbejde." Og hvis ikke man kan være medlem i det her team, i forskellige tilstande, så falder det jo fra hinanden. Så kommer vi jo tilbage til det eksplicite, og man bliver nødt til at tale om det" (Bilag 7:7).

Det er ligeledes igennem dialogen, at leder og medarbejder sammen kan tydeliggøre, hvad der understøtter og udvikler medledelse, ved at det bliver gjort tydeligt, hvad der anses som rigtigt og forkert. Frederikke Larsen fortsætter:

"Så hvis man skal udvikle det (medledelse) og understøtte det (medledelse), så skal man være tydelig på, hvornår bliver der gjort noget rigtigt, og hvornår bliver der gjort noget forkert. Og så skal man selvfølgelig være klar til at stille op til al den her dialog omkring, når man nu beder alle og enhver om

at være medledere, så er det jo, fordi det er nødvendigt som nummer 1. Det er en god ide, nummer 2. Det er sjovt også, nummer 3. Man kan jo blive ved, men man bliver bare nødt til at sige det mange, mange gange” (Bilag 7:7).

Her kunne der argumenteres for, at tydeliggørelsen kunne modarbejde medledelse. Det gør den ikke, for indtil uroen er væk, skal der være et hjælpende element, lige som i Topdanmark, hvor assurandørerne havde en træner med sig ude i starten til at hjælpe sig. Det understøttes af, at medledelse er en samskabende arbejdsform, hvor der bl.a. er fokus på udvikling, læring og refleksion (Konrad, 2012:10; Danelund og Sanderhage, 2012:15-18).

6. KONKLUSION

Med dette kandidatspeciale har jeg ønsket at undersøge, hvordan medledelse kommer til udtryk i en forandringsproces, og hvilken virkning medledelse skaber i en forandringsproces.

Medledelse kommer til udtryk i en forandringsproces, ved at leder og medarbejder arbejder samskabende, gensidigt og har en konstant dialog om den fælles retning, hvordan den forvaltes, hvad der sker, hvorfor det her, og hvad er vigtigt lige nu og i det lange løb? På den måde bliver forandringsprocessen skabt i fællesskab, og når alle aktivt deltager som medledere, kan en forandringsproces gå meget stærkt, og dermed har det en oplevet positiv virkning. Dette betyder, at medledelse gør en forandringsproces mindre kompleks, fordi leder og medarbejder er samskabende i processen.

De virkninger medledelse skaber i en forandringsproces er læring, ny viden og udvikling grundet medledelsesarbejdsformen.

I resten af afsnittet ønsker jeg at præcisere hovedproblemformuleringen og de tilhørende underspørgsmål.

Medledelse er en langsigtet, samskabende og gensidig arbejdsform, hvor der er fokus på leder-medarbejderrelationen i forhold til nuværende og fremtidige arbejdsopgaver. Arbejdsopgaverne har både et lokalt- og helhedsblik (globalt) i forhold til, hvordan leder og medarbejder sammen og hver for sig kan bidrage til organisationens virke. I medledelse er læring og handling i centrum, refleksion og fokus er på fremtiden forankret i nutiden, hvordan der i nutiden skabes rammer, der understøtter fremtiden. For at medarbejder og leder meningsfuldt kan indgå i ovenstående relation, kræver det en løbende forventningsafstemning af den gensidige tilpasningsform leder og medarbejder i mellem i forhold til arbejdsform og adfærd. I medledelse er synet på leder og medarbejder, at de kun er noget i kraft af hinanden, og kun ved denne fælleshed skabes der processer, der forankres i organisationen.

Medledelse kræver ingen specifikke kompetencer og erfaring, og alle kan derfor indgå i medledelsesrummet. Forskelligheden anvendes som et aktivt potentiale og styrke i forhold til dagligdagen og derigennem forandringen.

Den måde, medledelse opleves på, er, at det både er ressourcefuldt og komplekst. Medledelse opleves ressourcefuldt i forhold til arbejdsopgaverne, fordi det giver merindflydelse, anerkendelse, engagement, medejerskab, arbejdsglæde og skaber en kultur, hvor leder og medarbejder individuelt og kollektivt arbejder værdiskabende. Medledelse opleves ressourcefuldt i forhold til leder-medarbejderrelationen, fordi parterne har tillid til hinanden, de arbejder samskabende og gensidigt i forhold til at finde ud af, hvilke handlinger der bedst understøtter beslutninger i forhold til dagligdagen og i forhold til en forandringsproces. Medledelse opleves komplekst, fordi den medledende proces kræver et vedvarende engagement fra leder og medarbejder, og dermed kan processen tage længere tid. Leder og medarbejder skal finde ud af, hvordan de arbejder samskabende, og hvis der ikke er konstant dialog og forventningsafstemning mellem leder og medarbejder, kan det betyde, at der bliver arbejdet med forskellige fokuser og retninger, der ikke er understøttende for organisation. Det kan yderligere kompliceres, hvis lederen ikke udviser tillid til sine medarbejdere og dermed ikke understøtter det samskabende element. For nogle er medledelse naturligt og for andre uroskabende. En måde at imødekomme dette er gennem dialog leder og medarbejder imellem.

Medledelsesprocessen er ikke statisk, den udvikler sig hele tiden og cirkulerer hele tiden opad, fordi der kommer ny viden og læring gennem leder og medarbejders refleksioner, dialog og handlinger. Dette har en dobbelt funktion, disse processer i medledelse er noget, der sker i forhold til dagligdagsopgaverne, og disse er ligeledes medskabende for nye tankegange, der dermed påvirker forandringen.

De virkninger medledelse skaber i en forandringsproces er læring, ny viden og udvikling grundet medledelsesarbejdsformen. Dette skaber en erfaring, der former den efterfølgende forståelse. En vigtig med- og modspiller i læringsprocessen er fejlene, fordi de skaber læring og ny viden i forhold til forandringsprocessen og i forhold til den daglige arbejdsopgave, hvilket igen er med til at påvirke forståelsen. Fejlen er en modspiller, fordi den kan hæmme leder og medarbejder til at prøve noget nyt. Derfor er det vigtigt, at fejlene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Den sociale proces og meningsskabelsen er vigtigt i medledelse, fordi interaktionen leder og medarbejder i mellem er grundsten i forhold til, hvordan processerne skabes, udvikles, påvirkes, formes og ændres og dermed selekterer i forhold til, hvad der skal skabes fokus på og mening om. I medledelse er den individuelle retning lige så vigtig som helhedsretningen, for de to ting sammen skaber retningen for leder-medarbejderinteraktionen. Den sociale proces har også en magt, fordi det er i den sociale proces, at meningen udvælges og er dermed styrende i forhold til retningen på forandringsprocessen, som igen påvirker tilbage til leder-medarbejderrelationen i medledelse. Tillid er et vigtigt element, fordi den skaber stærke relationer, og det har en positiv betydning for samarbejdet og udviklingen i organisationen, hvilket påvirker forandringsprocessen.

Medledelse skabes i interaktionen mellem leder og medarbejder, og den viden og erfaring disse har med sig. Dette har betydning for en forandringsproces, fordi det er i ledetråden, rammerne og konteksten, at meningen med forandringen skabes, gives og påvirkes. En måde at arbejde med dette på er gennem sensemaking, sensegivning og framing. Gennem disse tre begreber arbejder leder og medarbejder bevidst med at skabe forståelse for forandringsprocessen ved at fremhæve og udvælge bestemte ledetråde, rammer og arbejde med de forforståelser, leder og medarbejder har. Den situation, individvidet står i, har betydning for, hvordan denne handler, og hvad denne ser. Leder og medarbejders meningsskabelse omkring situationen har betydning for den forståelse, de skaber om forandringsprocessen, og meningen opstår først, når der er skabt forbindelse mellem ledetrådene og rammen. Ledetråde har betydning for, hvad individet ser efter og skaber mening i. Forforståelse kan både være gavnlig og kompleks og har en betydning for den måde, leder og medarbejder forstår forandringen på. Det er i den individuelle forforståelse, at leder og medarbejder skaber mening, og forforståelsen er præget af ens erfaringer. Erfaringen er styrende for, hvad du som individ ser og tolker på, derfor er det en aktiv medspiller i forhold til udvælgelsen af ledetråd. Derfor skal leder og medarbejder arbejde samskabende med at skabe ledetråde, der understøtter forandringsprocessen, fordi deres vidensniveau bliver større og større, jo længere de er i forandringsprocessen, samt have dialog omkring de oplevede individuelle forforståelser, så disse ikke ubevidst modarbejder forandringen, men at viden fra tidligere bliver arbejdet med konstruktivt og bevidst og dermed bliver et positivt værktøj for forandringsprocessen. Det er vigtigt, at leder og medarbejder individuelt kan relatere til de skabte og givne kollektive meningsskabelser, for ellers har det ikke en givende effekt. Ved at der skabes en ressourcefuld forståelse for forandringen, skabes der plads til de nye forståelser, til handlinger og læring, hvilket gør, at forankringen af forandringen sker individuelt og dermed kollektivt. Når medledelse er til stede i en forandringsproces, opleves det mere kompleksitetsreducerende, fordi medarbejder og leder arbejder samskabende.

7. PERSPEKTIVERING

I forhold til medledelse i en forandringsproces og dennes virkning kunne det være yderligere interessant at undersøge:

- hvilken virkning medledelse har på den organisatoriske magt i forhold til en leder-medarbejderrelation.
- hvad medledelse betyder for konsulentens rolle, når denne arbejder med en medledelsesorganisation.

Det første afsnit handler om magt og medledelse, og det andet afsnit handler om konsulentens rolle.

MAGT OG MEDLEDELSE

Når medledelse er til stede i en organisation, betyder det, at magtpositionerne ændres. Magten mellem leder og medarbejder i medledelse bliver involverende og fordelt i modsætning til selvledelse, hvor lederen har ansvaret og sætter klart definerede retningslinjer og rammer, hvor medarbejderens rolle bliver at agere inden for de klart definerede retningslinjer og rammer (Christensen et al., 2011:164; Helt, 2013:68). Magtsystemet ændres, for kommunikationen foregår ikke oppefra og ned eller nedefra og op. Den foregår på tværs og op og ned og til højre og venstre. Det betyder, at kommunikationen kan gå fra leder til medarbejder, medarbejder og medarbejder og leder og leder alt afhængig af, hvem der har viden eller kunnen i forhold til den relevante arbejdsopgave. Det betyder, at indgangsvinklen til arbejdsopgaven, og hvem der kan bidrage og har viden og kunnen, har større betydning, end hvem personen er. Magten bliver derved ikke holdt ved personen, men bliver efter involvering, viden, kunnen og position (Kanter, 2000:65) i forhold til arbejdsopgaven. Dette betyder ikke, at lederen bliver arbejdsløs (Christensen et al., 2011:238-240), det betyder, at lederen skal være en aktiv sparringspartner, medleder og koordinator i forhold til arbejdsopgaverne og stå til rådighed med dennes viden og kunnen. Hertil ligeledes, at lederen aktivt anvender sine forbindelser og kontakter (Kanter, 2000:65-66) i forhold til at fremme kvaliteten af arbejdsopgaverne og derigennem at fremme organisationen.

Det vil være interessant at undersøge nærmere, hvad denne magt-reorganisering betyder i en forandringsproces. Andre emner, der kunne være interessant at undersøge, er, hvad magt-reorganiseringen betyder for de daglige arbejdsprocesser? Hvilken betydning har det for ledelsesretten? Hvilken betydning har magt-reorganiseringen for ligheden og ligeværdigheden leder og medarbejder i mellem, og er nogle mere lige end andre? Hvilke muligheder og udfordringer giver dette leder og medarbejder? Samt hvilken betydning har det for kulturen i organisationen? Hvilken betydning har det for organisationens omverden, fx konkurrenter, i forhold til om der skabes en konkurrencemæssig fordel.

KONSULENTENS ROLLE I MEDLEDELSE

Når en organisation arbejder medledende, har dette også en betydning for organisationens eksterne samarbejdspartnere. Her vil der blive fokuseret på konsulentens rolle og dennes interaktion og samarbejde med en medledelsesorganisation. Det ville også være interessant at undersøge, hvad medledelse betyder for organisationens andre eksterne samarbejdspartnere og for de interne konsulenter i organisationen.

Når en konsulent arbejder med en medledende organisation, betyder det, at konsulenten skal skabe processer, der er medskabende og sørge for, at leder og medarbejder får værktøjer til at holde fast i den medledende proces. Dette er markant anderledes end før, hvor konsulenten groft sagt skulle ud og holde et oplæg eller sørge for en refleksionsdag. Nu skal konsulenten sørge for, at alt, hvad denne gør, understøtter de

medledende organismer i organisationen. Det vil blandt andet betyde, at konsulenten skal indgå i en gensidig samskabende arbejdsform med den eller de teams, denne arbejder med i organisationen, støtte op om læring og handling og løbende have forventningsafstemning, om det er den rette vej, eller om der skal justeres. Konsulentens samskabende interaktion med organisationsmedlemmerne forudsætter, at der er en konstant dialog og kommunikation parterne i mellem, hvor der hele tiden tales om, hvor vi er på vej hen, og hvordan gøres dette bedst muligt, så det understøtter de medledende processer, organisationen er i gang med og derigennem (Bilag 7:6-7) skaber rammer, der understøtter fremtiden, men er forankret i nutiden. Dette har en tovejsbetydning for konsulenten og organisationen. For at konsulenten kan agere som beskrevet i overstående, kræver det, at konsulenten bliver en aktiv meningsskaber i forhold til organisationen og bliver inddraget, får den rette viden og informationer af organisationen. Hvis organisationen ikke giver disse informationer og tager konsulenten ind i organisationen, kan konsulenten ikke udføre sin del, hvilket derigennem ikke skaber værdi for organisationen. Derfor er der en gensidig afhængighed konsulent og organisation i mellem, fordi de begge skal give og skabe informationer, for at samarbejdet skal være givende. Konsulenten talk the walk og ikke talk the talk og bliver dermed et fysisk symbol på den ønskede væren (Weick, 1995:183 i Hammer og Høpner, 2015:140-141; Kotter, 2000:64).

Medledelse har også en betydning for konsulentens opgaver og arbejdsrum. Arbejdsopgaverne og arbejdsrummet bliver skabt sammen med organisationen og ændres i takt med organisationens udvikling. Dette betyder, at konsulenten ikke er ekspert (Schein, 1999:17-20), fordi viden og arbejdsrummet foregår i samspil mellem konsulent og organisation, da det er igennem den fælles viden og handlinger, at læringen skabes og gives (Ibid.:20). Thygensen et al. (2008) påpeger, at der er en tendens til, at konsulenten sammen med lederen har skullet producere nye stabile billeder af organisationen og være med til at lægge dem ned over organisationen (Thygensen et al., 2008:63). Det kan en konsulent ikke gøre i en medledende organisation, fordi billederne skaber konsulenten sammen med organisationsindivider, og disse billeder kan være forskellige, derfor kan der ikke kun lægges et billede ned i organisationen, der skal være rum og plads til diversitet. Konsulenten skal derfor arbejde multipositionelt, hvor denne bevidst arbejder med, hvad de forskellige positioner ville kunne bidrage med og bringe i spil i forhold til samarbejdet med organisationen (Dahl og Jul, 2009:17). Konsulentens rolle i en forandringsproces bliver at skabe mening i forandringen (Weick og Quinn, 1999:366) gennem sproget og dialogen og være medaktør til at reframe eksisterende mønstre og understøtte improvisation og læring (Ibid.: 361,381). I medledelse indgår leder og medarbejder samskabende, og det kan gøre det komplekst for konsulenten at arbejde med en organisation, fordi der er kommet flere medspillere end tidligere.

8. REFERENCER OG BILAG

REFERENCER

Andersen, Ib. (2003): *Den skinbarlige virkelighed vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur. Kapitel 5, 9

Anderson, Donald L. (2012): *Organization Development. The Process of Leading Organisational Change*. Anden udgave. Sage Publications, inc. Kapitel 1,3,4,9,10,11.

Ankersborg, Vibeke. (2015): *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale!* Samfundslitteratur.

Basbøll, Thomas. (2010). *Softly constrained imagination: Plagiarism and misprision in the theory of organizational sensemaking*. Culture and Organization Vol. 16, No.2, June, s.163-178

Bridges, William. (2003): "Managing Transitions". Cambridge: Da Capo press. Kapitel 1 og 4

Brinkmann, Svend; Tanggaard, Lene. (2010): *Kvalitative metoder en grundbog*. Hans Reitzels Forlag. Kapitel 1,3, 4.

Burrell, Gibson; Morgan, Gareth. (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis Elements of the Sociology of Corporate Life*. Ashgate publishing Lilled, s. 1-37

Czarniawska, Barbara. (2005): *Karl Weick: Concepts, Style, and Reflection*. Sociological Review. Vol. 53, s. 267–278.

Christensen, Bolette; Goldschmidt, Lars; Sundin, Hanne. (2011): *Radikal forandringer Ledelse og følgeskab når verden ændre sig*. Gyldendal Business. 2. udgave, 1. oplag. Kapitel 1, 3, 6 og 9.

Dahl, Kristian, Jul, Granhof Andreas, (2009): *Den professionelle proceskonsulent*. Hans Reitzels Forlag, København, s. 13-34.

Danelund, Jørgen; Sanderhage, Tue. (2012): *Medledelse med muligheder – Institutionsledelse og det anderledes mulige*. 2. udgave 2012. Forlaget: Metropol. Kapitel 1 – 7.

Danelund_a. (2017): *Om Jørgen Danelund*. Tilgået den 16. juni 2017:
<https://www.linkedin.com/in/j%C3%B8rgen-danelund-2822746a/>

Danelund_b. (2017): *Publicationer af Jørgen Danelund*. Tilgået den 16. juni 2017:
<http://samfundslitteratur.dk/user/10022/public-profile>

Dinitzen, Henriette Bjerreskov; Jensen, Lars Krogh (2010). *Organisation og ledelse i teori og praksis*. København: Hans Reitzels Forlag. Kapitel 11.

Egholm, Liv. (2014): *Videnskabsteori Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag. Kapitel 1, 4 og 8.

Entman, Robert M. (2015): *Framing: Til afklaring af et spredt paradigme*. Oversat af Stig Hjarvard. Bragt i MedieKultur, 58, s. 115-123

Gioia, Dennis A.; Chittipeddi, Kumar. (1991): *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. In *Strategic Management Journal*, 12(6), s.433-448.

Hammer, Sverri; Høpner, James. (2015): *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. 1. udgave, 3. oplag. Samfundslitteratur. Forord, kapitel 1,5,6,7,8

Helth, Poula. (2013): *Lederskabelse – det personlige lederskab*. 3 udgave, Samfundslitteratur. Indledningen, kapitel 2 og 8.

Justesen, Lise; Mik-meyer, Nanna. (2010): *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels forlag.

Konrad, Ingelise. (2012): *Medledelse: Fra ledelse under krydspres til ledelse i et krydsfelt*. Publiceret i *Ledelse og Uddannelse – Magasin for offentlig og privat ledelse i vidensamfundet*. Tilgået den 8. maj 2017: [https://www.ucviden.dk/portal/da/publications/medledelse--fra-ledelse-i-krydspres-til-ledelse-i-et-krydsfelt\(dc033d3d-30c0-4878-9721-ae7dca58e47\).html](https://www.ucviden.dk/portal/da/publications/medledelse--fra-ledelse-i-krydspres-til-ledelse-i-et-krydsfelt(dc033d3d-30c0-4878-9721-ae7dca58e47).html)

Kanter, Rosabeth Moss. (2000): *Power failure in management circuits*. *Harvard Business Review*, s.65 -75

Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 3-31.

Kvale, Steinar; Brinkman, Svend. (2009): *Interview*. Anden udgave. Hans Reitzels forlag. Kapitel 1, 5, 6,11,12,15, ordliste side 350.

Modernitetsstyrelsen. (2017): *Selvstændige offentlige virksomheder*. Tilgået den 24. april 2017: <http://www.modst.dk/OEAV/3-Bogfoering/31-Grundlaeggende-regulering-og-organisation/312-Regnskabsbekendtgørelsen/3122-Regnskabsbekendtgørelsens-anvendelsesomraade/31224-Selvstaendige-offentlige-virksomheder>

Molly, Asbjørn; Olsen, Thorkild. (2007): *De tre domæner – En guide for kontekstnavigatører*. Villa Venire A/S – september 2007, s. 1.

Møller, Lone Nørgaard; Hesselberg, Irene Charlotte. (2015): *Strategisk medledelse - borgerinddragelse på ledelsesniveau*. Hans Reitzel forlag.

Naviair_a. (2017): *Det laver Naviair*. Tilgået den 24. april 2017: <http://www.naviair.dk/det-laver-naviair.1851.aspx>

Naviair_b. (2017): *Om Naviair*. Tilgået den 24. april 2017: <http://www.naviair.dk/om-naviair.431.aspx>

Olsen, Thorkild (2008): *Systemisk metode – Et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler*, Villa Venire A/S – december 2008

Plotkort. (2017): *Om plotbox*. Tilgået den 6. september 2017: <https://www.villavenire.dk/bibliotek/plotbox/plotbox-og-plotbox-mini/>

Raffnsøe, Sverre. (2009): *Selvledelse. Når friheden bliver en forpligtelse*. Bragt i politikken, den 5. januar 2009.

Rundt om Grisen (2017): *Handouts Rundt om Grisen*. Tilgået den 6. september 2017: <https://www.villavenire.dk/bibliotek/handouts/>

- Sanderhage, Tue; Wang, Camilla. (2013): *Nye organiseringer af ledelse i skolen - fra selvledelse til medledelse* Tilgået den 7. september 2017: <https://www.phmetropol.dk/om+metropol/nyheder+og+presse/nyheder/2013/06/nye+organiseringer+af+ledelse+i+skolen+fra+selvledelse+til+medledelse>
- Sanderhage_a. (2017): *Om Tue Sanderhage*. Tilgået den 16. juni 2017: <https://www.linkedin.com/in/tue-sanderhage-3752a333/>
- Sanderhage_b. (2017): *Publicationer af Tue Sanderhage*. Tilgået den 16. juni 2017: <http://samfundslitteratur.dk/bog/systemisk-ledelse>
- Sanderhage_c. (2017): *Publicationer af Tue Sanderhage*. Tilgået den 19. juni 2017: <https://www.saxo.com/dk/soeg/bog?query=tue+sanderhage>
- Schein, Edgar. (1999): *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, kapitel 1 og 2
- Smircich, Linda; Morgan, Gareth, (1982): *Leadership: The Management of Meaning* publiceret i The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 18, Number 3, s. 257-273
- Tomm, Karl. (1988): *Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic or reflexive questions?* Family Process, 27(1), s. 1-15.
- Topdanmark_a. (2017): *Om Topdanmark, historie*. Tilgået den 19. april 2017: <http://www.topdanmark.com/om-topdanmark/historie/>
- Tracy, Sarah J. (2013): *Qualitative Research Methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell. Kapitel 9.
- Thygesen, Niels; Vallentin, Steen; Raffnsøe, Sverre. (2008): *Tillid og magten Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. 1 udgave, 1. oplag. Børsens Forlag. Indledningen, kapitel 1,3,4,5, 6, 8, 10.
- Vangurd_a. (2017): *Vangurd metoden*. Tilgået den 19. april 2017: <http://www.vanguard-consult.dk/metode-2/>
- Vendsyssel Historiske Museum_a. (2017): *Om VHM*. Tilgået den 14. april 2017: <http://vhm.dk/om-vhm/>
- Vendsyssel Historiske Museum_b. (2017): *Om de forskellige museer*. Tilgået den 14. april 2017: <http://vhm.dk/aabningstider/>
- Vestergaard, Bo. (2013): *FAIR PROCES fra upopulære forandringer til medarbejder, der udvikler løsninger*, 1. udgave, 2. oplæg. Forlaget FAIR PROCES. Hele bogen
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.
- Weick, Karl E; Quinn, Robert E. (1999). *Organizational change and development*. Annual Review of Psychology, Vol. 50, s. 361-386.
- Quinn_a. (2017): *Om Robert E. Quinn*. Tilgået den 18. august 2017: <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/faculty-profile/robert-e-quinn-phd>
- Quinn_b. (2017): *Om Robert E. Quinn*. Tilgået den 18. august 2017: <https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/robert-quinn>

Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. Femte udgave. Sage Publications,inc. Kapitel 2, 5, og s. 237,239,

BILAG

Bilag 1 Interview med Sekretariatsleder Allan Birkmose, SCIENCE, KU. 26.09.2016. Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet

Bilag 2: Interview med Maskinmester Vibeke Kramer Pedersen, SCIENCE, KU. 27. 09.2016. Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet.

Bilag 3: Interview med leder af Kommunearchivet Michael Johansen, Vendsyssel Historiske Museum. 01.11.2016. Kommunearchivet, Sindal.

Bilag 4: Interview med kontorassistent Anette Kristensen, Vendsyssel Historiske Museum. 01.11.2016. Vendsyssel Historiske Museum, Hjørring.

Bilag 5: Interview med grafiker og webmaster Kim Larsen, Vendsyssel Historiske Museum. 02.11.2016, Vendsyssel Historiske Museum, Hjørring.

Bilag 6: Interview med afdelingsleder for Nyere Tid og Arkiv Signe Stidsing Hansen, Vendsyssel Historiske Museum. 02.11.2016. Vendsyssel Historiske Museum, Hjørring.

Bilag 7: Interview med partner, Frederikke Larsen, Villa Venire. 08.11.2016. Villa Venire, Langebrogade 1, København.

Bilag 8: Interview med Exam. Assurandør Anders Bech, Topdanmark. 12.11.2016. Frederikssund.

Bilag 9: Interview med Salgschef, Privat Salg Assurandører, Sjælland Nord Jimmy Andersen, Topdanmark. 14.11.2016. Ballerup.

Bilag10: Interview med direktør Morten Dambæk, Naviair.16.11.2016. Københavns Lufthavn.

Bilag 11: Interview med flyveleder Johan Ohrt, Naviair. 21.11.2016. Telefoninterview.

Bilag 12: Interview med direktør Johan Rendebo, Vendsyssel Historiske Museum. 23.03.2107. Vendsyssel Historiske Museum, Hjørring.

Bilag 13: Workshops resume

Bilag 14: Brainstorm til interviewspørgsmål

Bilag 15: Mails om interview og workshops til deltagerne fra Vendsyssel Historiske Museum

Bilag 16: Drejebog workshops, VHM

Bilag 17: Billeder og plancher fra workshoppen

Bilag 18: Præcisering af udvalgte teorier

Bilag 19: Uddybelsen af interviewfasen

Bilag 20: Videooptagelser af workshops med Vendsyssel Historiske Museums direktør, fire ledere og to sekretariatsmedarbejder. 03.11.2016 og 23.03.2017. Hjørring Museum, Hjørring

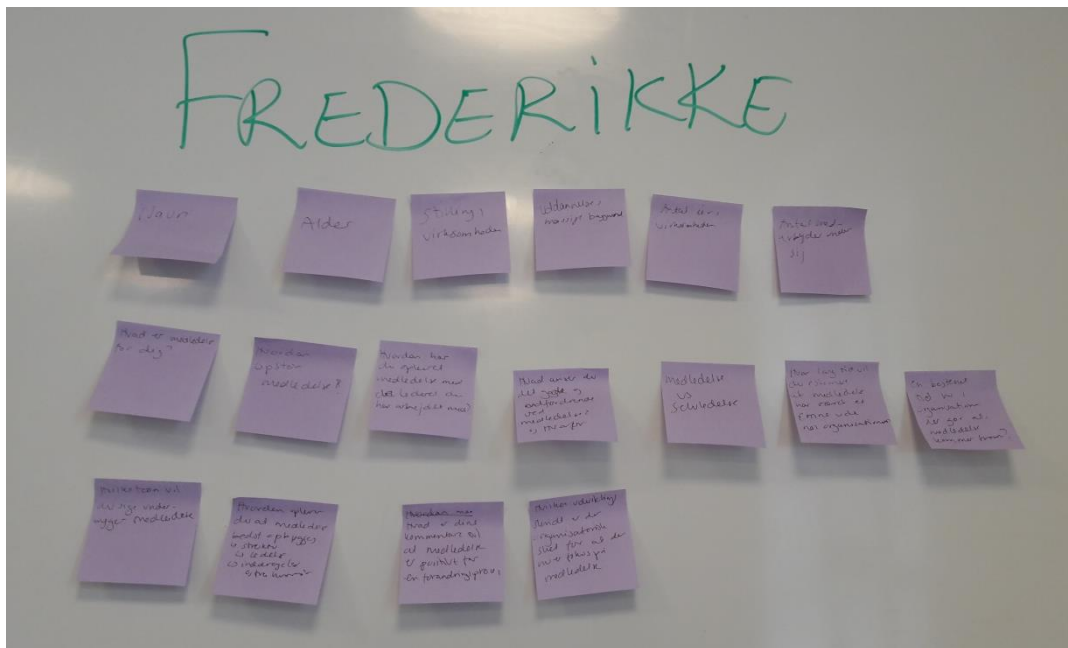
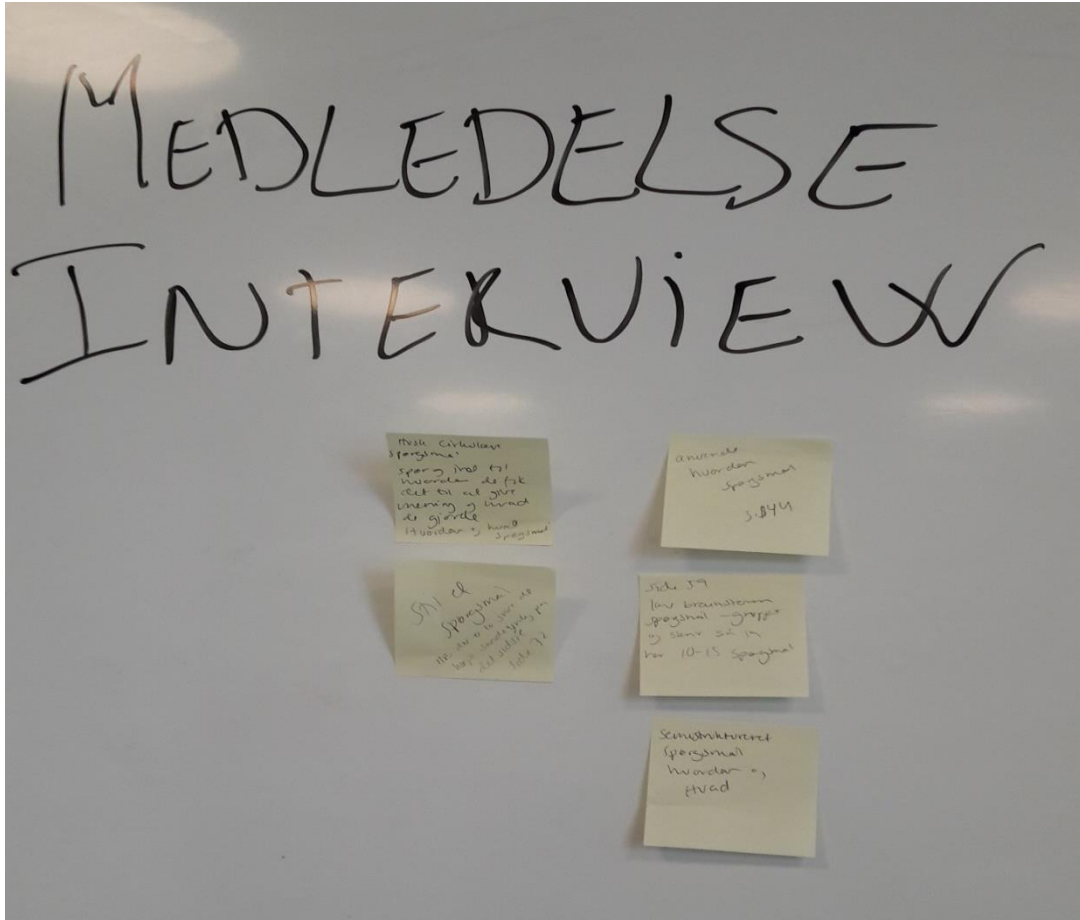
Bilag 1-12: Interviews

For transskribering og resume af interviewene se venligst USB-stikket i mappen → Interviews.

Bilag 13: Workshops resume

For workshops resume se venligst USB-stikket → Workshops → Workshops resume

Bilag 14: Brainstorm til interviewspørgsmål



ALLAN og Kirsten

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

Bilag 15: Mails om interviews og workshops

Indhold

KU	1
VHM	2
Mails angående interviews	2
1 Mail til ledere og medarbejdere.....	2
2 Mail til leder	3
Mails angående workshop	4
1 Mail til deltagere i workshop 1.....	4
2 Mail til deltagere i workshop 2.....	4
Top Danmark.....	5
NaviAir.....	6

KU

Emnelinje: Anvendelse af implementeringen af SLA'er på institutterne på SCIENCE som case til specialet.

Kære Allan Birkmose

Jeg håber, at du har haft en god pinse.

Jeg kontakter dig over mail, fordi jeg forgæves har forsøgt at kontakte dig telefonisk, efter jeg har talt med Anne-Mette Fenger.

Jeg vil høre om, det er muligt at aftale et telefonmøde for at tale om, der kunne være tale om et samarbejde. Jeg har vedhæftet en kort beskrivelse angående mine tanker i forhold til specialet.

Jeg ser frem til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Louise Odgaard

Vedhæftet bilag: Medledelse i en forandringsproces

Jeg læser cand.merc.(psyk.) på CBS og skal i gang med at skrive speciale. Emnet er medledelse i en forandringsproces. Interessen for medledelse er kommet gennem mit halve års praktikophold i konsulentvirksomheden Villa Venire. Medledelse, oplevede jeg, var et fokus for teamlederne og cheferne, som Villa Venire var i kontakt med, og organisationerne var alle under en mindre eller større forandring. Medledelse kan illustreres ved, at medarbejderne tænker: Hvad vil vi? (som afdeling og overordnet som virksomhed), og ikke: Hvad vil ledelsen? Her er det leder og medarbejdere, der sammen skaber den vej, virksomheden skal gå, og medarbejderne får derved mere medindflydelse og -ansvar.

Da KU er i gang med en forandringsproces, kunne det være interessant at undersøge, hvordan medledelse kan være en vigtig medskabende faktor i en forandringsproces. Dette kan synliggøres ved at undersøge relationen og den kommunikative form, der kan holde hånden under en gensidig relation, der udfolder medledelse i gensidigt anerkendende perspektiv, herunder meningsskabelse.

Det ønskes at studere dette på leder- og medarbejderniveau. For at empirien skal være gyldig, ønskes det at interviewe en leder og fire-seks medarbejdere samt udføre øvelser med en gruppe medarbejdere.

Angående det teoretiske er tanken at arbejde systemisk, procesorienteret og narrativt. Desuden vil jeg anvende viden og kommunikative redskaber fra min bachelor i Erhvervsøkonomi – virksomhedskommunikation HA(kom.), hvor jeg bl.a. har arbejdet med intern-, ekstern-, og strategisk kommunikation.

Der er indgået en aftale med Villa Venire om, at jeg må anvende deres øvelser til specialet. Villa Venires teoretiske fundament hviler i den systemiske og pragmatiske forståelse, og de anvender anerkendende og narrative færdigheder i opgaveløsningerne. Arbejdsopgaverne strækker sig fra simuleringer, uddannelsesforløb i forhold til forandringsledelse, undervisning og kompetenceudvikling, strategisk ledelsesrådgivning, supervision, coaching og procesfacilitering.

VHM

Mails angående interviews

1 Mail til ledere og medarbejdere

Kære

Jeg læser cand.merc.(psyk.) på Copenhagen Business School (CBS) og er i gang med at skrive speciale, hvor emnet er medledelse i en forandringsproces.

Jeg har været så heldig at indgå i et samarbejde med jer på Vendsyssel Historisk Museum. Samarbejdet indeholder interviews af tre leder og tre medarbejder, samt to workshops for lederne og sekretariatet.

Hvilket er grunden til, at jeg henvender mig til dig. Jeg vil rigtig gerne interviewe dig til mit speciale. Jeg håber, at du har mulighed for dette.

Datoerne for interviewet er den 1. og 2. november, tidsrammen for interviewet er en time. Jeg har linket til en doodle, da det er nemmere i forhold til koordineringen.

Du vil modtage spørgsmålene på forhånd. Spørgsmålene kommer blandt andet til at omhandle: det gode og det udfordrende ved medledelse, hvordan medledelse bedst opbygges i en organisation og hvordan medledelse kommer til udspil i din dagligdag.

Interviewet vil blive optaget via en diktafon.

Efter transskriberingen sender jeg meget gerne interviewet til dig, så du kan se det og komme med dine eventuelle rettelser.

Lydfilen vil efter interviewet kun være tilgængeligt på min computer. Det er det transskriberet interview, der vil blive anvendt i specialet.

Hvis du ønsker det, sender jeg rigtig gerne det færdige speciale til marts 2017.

I forhold til workshoppen kommer du til at modtage en separat mail omkring dette. Datoen for den første workshop er den 3. november klokken 13.30 til 16.00. Den anden workshop er i uge 50 og her er datoen endnu ikke fastlagt, og så snart den er, vil du modtage en mail omkring det.

Jeg har vedhæftet to dokumenter. Den ene er mit CV og det andet er, hvordan jeg kom ind på emnet medledelse i en forandringsproces.

Hvis du har spørgsmål eller andet, er du meget velkommen til at kontakte mig.
Mail: louseodgaardnielsen@gmail.com eller på 22 83 26 69.

Jeg glæder mig til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Louise Odgaard Nielsen

2 Mail til leder

Kære

Rigtig mange gange tak for sidst. Det var virkelig godt at have jer herover.
Jeg er nu i gang med at skrive specialet, hvor emnet er medledelse i en forandringsproces og hertil vil jeg rigtig gerne interviewe dig. Jeg håber, at du har mulighed for dette.

Datoerne for interviewet er den 1. og 2. november, tidsrammen for interviewet er en time. Jeg har linket til en doodle, da det er nemmere i forhold til koordineringen.

Du vil modtage spørgsmålene på forhånd. Spørgsmålene kommer blandt andet til at omhandle: det gode og det udfordrende ved medledelse, hvordan medledelse bedst opbygges i en organisation, og hvordan medledelse kommer til udtryk i din dagligdag.

Interviewet vil blive optaget via en diktafon.

Efter transskriberingen sender jeg meget gerne interviewet til dig, så du kan se det og komme med dine eventuelle rettelser.

Lydfilen vil efter interviewet kun være tilgængeligt på min computer. Det er det transskriberede interview, der vil blive anvendt i specialet.

Hvis du ønsker det, sender jeg rigtig gerne det færdige speciale til marts 2017.

Jeg har vedhæftet to dokumenter. Den ene er mit CV, og det andet er, hvordan jeg kom ind på emnet medledelse i en forandringsproces.

Hvis du har spørgsmål eller andet, er du meget velkommen til at kontakte mig.
Mail: louseodgaardnielsen@gmail.com eller på 22 83 26 69.

Jeg glæder mig til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Louise

Mails angående workshop

1 Mail til deltagere i workshop 1

Emnelinje: Workshop den 3. november

Kære

Hermed mere informationer om workshop den 3. november. Det foregår på Vendsyssel Historiske Museum i AV-rummet i tidsrummet 13.30 til 16.00. Den anden workshop er som sagt i uge 50, og jeg vender tilbage med den præcise dato.

Eftermiddagen kommer til at handle om medledelse og plotkortets univers. Der vil være en pause undervejs og kaffe, te og noget sødt.

Hvis du har spørgsmål eller andet, er du meget velkommen til at kontakte mig.

Mail: louiseodgaardnielsen@gmail.com eller på 22 83 26 69.

Jeg ser frem til vores eftermiddag sammen.

Med venlig hilsen

Louise Odgaard Nielsen

2 Mail til deltagere i workshop 2

Kære alle sammen

Hermed informationerne om, hvordan formiddagen den 23. marts kommer til at se ud.

Vi starter med at tale om, hvad I kan huske fra sidst. Derefter laver vi en øvelse, hvor vi taler om, hvor man står som leder ud fra ordene ”plan” eller ”proces”.

Herefter øvelsen ”Rundt om Grisen”, hvor vi taler om prioritering og anvendelse af hinandens viden og kompetencer.

Til slut skal vi lave en ”VHM-plotkort-poker” og afslutter formiddagen med, at I hver især fortæller, hvad man tager med sig.

Jeg glæder mig til at se jer og have formiddagen sammen med jer.

Med venlig hilsen

Louise

Top Danmark

Kære Jimmy

Jeg læser cand.merc.(psyk.) på CBS og er i gang med at skrive mit speciale. Emnet er medledelse i en forandringsproces.

Min interesse i at anvende Topdanmark som case til specialet kommer af en samtale med Anders Bech. Vi talte kort om mit speciale, hvor han fortalte, at Topdanmark har været igennem en forandringsproces, hvor fokus blandt andet er medbestemmelse. Som medarbejder skal man agere som, hvis det var ens eget firma, gå efter ens sunde fornuft samt gøre det, der giver mening ud fra firmaets retningslinjer. Dette stemmer overens med det, jeg gerne vil undersøge i mit speciale.

Jeg vil derfor rigtig gerne interviewe Anders Bech til specialet i oktober. Hvis det ønskes, tilsender jeg gerne interviewspørgsmålene på forhånd, samt det transskriberet interview og det endelige speciale. Optagelsen vil under specialeprocessen være opbevaret på min computer, og det er kun det transskriberede interview, der vil blive anvendt i specialet. Lad mig vide, hvis der er behov for andre aftaler i forhold til anvendelse af interviewet.

Hvis du har spørgsmål eller andet, kontakter jeg dig gerne.

Jeg håber meget, det kan lade sig gøre, og ser frem til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Louise

NaviAir

Emnelinje: Organisation til speciale

Kære Johan

Jeg har vedhæftet et kort skriv i forhold til mit speciale, hvis din chef vil læse det.

Som vi også kort talte om, ville 30 minutters afklaringsmøde være perfekt og så tage det der fra. Det kunne være rigtig spændende at have NaviAir med i mit speciale.

For en god ordensskyld får du kontaktinformationer på mig.

Mobil: 22 83 26 69

Mail: louise@villavenire.dk eller louiseodgaardnielsen@gmail.com

Jeg glæder mig til vores kommende uge sammen. Og jeg håber, du når lidt længere med at kalke og tjære jeres hus.

KH

Louise

Vedhæftet bilag: Medledning i en forandringsproces: Se vedhæftet bilag KU

Bilag 16: Drejebøger Workshops, WHM

Drejebog 1

Dato: Den. 4. november 2016

Tidsramme: Klokken 13.00 – 16.00

Sted: VHM, av-rum, Hjørring

Formål: Gennem fælles undersøgelse af nuet skabes fokus på fremtiden.

Entre	13.00 -13.15 Deltagerne skriver navneskilte og sætter på tøjet. Jeg byder velkommen og præsenterer, hvem jeg er og dagens program. Fortæl kort om medledelse, og hvad de skal være med i? Materiale: flipover med dagens program på, tuscher, malertape.
Medledelse	13.15 – 13.45 Tal sammen to og to og en gruppe af tre i 10 minutter om ”Hvad betyder medledelse for dig” og ”Hvorfor”. Derefter i plenum og lav en opsamling, skriv op på flipover.
Plotkort	13.45 – 15.00 Oplæg (5 min) om plotkort Trækker hver to plotkort (5 minutter): • ”Nu” – Hvad vil I fremhæve fra VHM nu? • ”Fremtid” – Hvad skal der være i VHM i fremtiden? Taler sammen 2 og 2 i 10 minutter Taler sammen 2 og 2 i 10 minutter ny constellation Taler sammen 4 og 4 i 10 minutter Plenum: hver siger noget, og hvordan kan man koble sig på det, de andre siger. Materiale: Plotkort Lav en opsamling, det giver mig data.
Pause	15 minutter efter de har tal sammen anden gang 2x2.

Exit	15.15 -16.00: Snoreøvelse og Exit. Snoreøvelse: Alle leder, og ingen leder Plenum: Hvad tænker I, denne øvelser fortæller om medledelse? Exit: Før jeg kom, tænkte jeg... Nu tænker jeg... Tak for i dag og på gensyn i uge 50 Materiale: Snorre og musik
-------------	--

Drejebog 2

Dato: Den. 23. marts 2017

Tidsramme: Klokken 09.00 – 12.00

Sted: VHM, av-rum, Hjørring

Formål: Hukommelsesrejse med fokus på VHM ”Nu” og i ”Fremtiden”

Entre	09.00 – 09.45 Jeg byder velkommen og siger tak for sidst og præsentere dagens program. Hukommelsesrejse – deltagerne skal finde de plotkort, de valgte ved den første workshop i forhold til VHM ”Nu” og i ”Fremtiden” Fremtiden er med til at prioritere. Tale sammen 2 og 3 Tale sammen i plenum. Hvilke opmærksomheder får I nu? Materiale: plotkort, tuscher, elefantsnot, post it, tomme plancher og plancherne fra første workshop.
Pause	09.45 -10.00 Kaffe, te, croissanter og kanelgifler
Rundt om grisen	10.00 – 11.15

	Oplæg (5 min) om ”Rundt om Grisen” Gå på opdagelse i ordet ”prioritering”. • Forskellige prioriteringer: Økonomisk, juridisk, faglig. • Gå på opdagelse i perspektiverne. • Konflikter nogle med hinanden? • Hvad skulle prioritering ellers hedde / Hvad vil I kalde det? • Hvad får I øje på, der er vigtigt at gøre? • Hvad ser I i forhold til fremtiden – her skal de lave en top 5 Disse spørgsmål sker først 2 og 2 og så 3 og 2 derefter i plenum. De har tre stemmer hver til at sætte ud fra de ting, der er vigtigt at prioritere. Det skriver jeg ned, og det får de med sig. Hvad bliver lettere for os at huske, når vi går herfra? Materiale: plancher, tuscher, elefantsnot, udprint af ”Rund om Grisen”
Pause	11.15 -11.30 Kaffe og the
Exit	11. 15 – 12.00 Før jeg kom, tænkte jeg... Nu tænker jeg... Mange gange tak for denne gang og kort fortælle tidshorizonten med specialet.

Bilag 17: Billeder og plancher fra workshops

Indhold

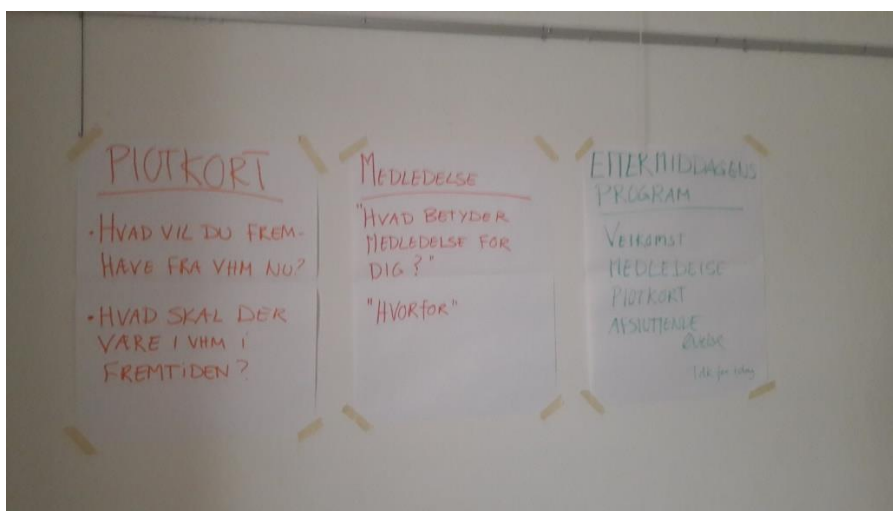
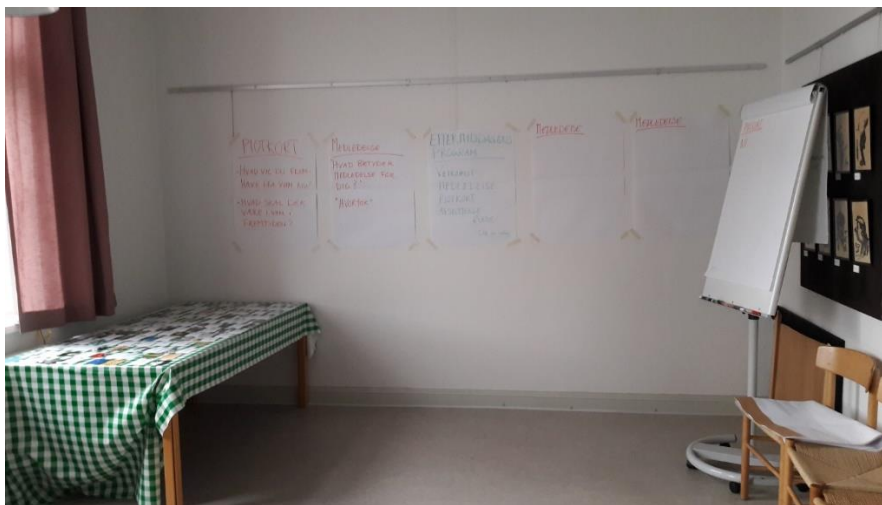
Billeder fra første workshop	2
Lokalitet: Vendsyssel Historiske Museum	2
Opsætning af lokalet	3
De udarbejdede plancher fra første workshop	6
Plotkort	6
Snorøvelsen	8
Hvad deltagerne tager med sig fra workshoppen	11
Billeder fra anden workshop	12
Opsætning af lokalet	12
De udarbejdede plancher fra anden workshop	13

Billeder fra første workshop

Lokalitet: Vendsyssel Historiske Museum



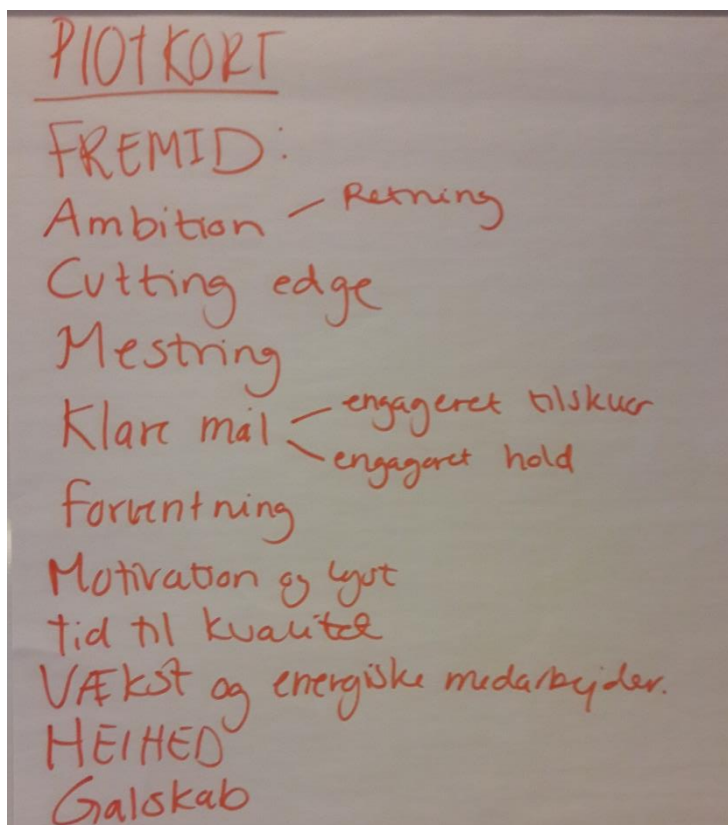
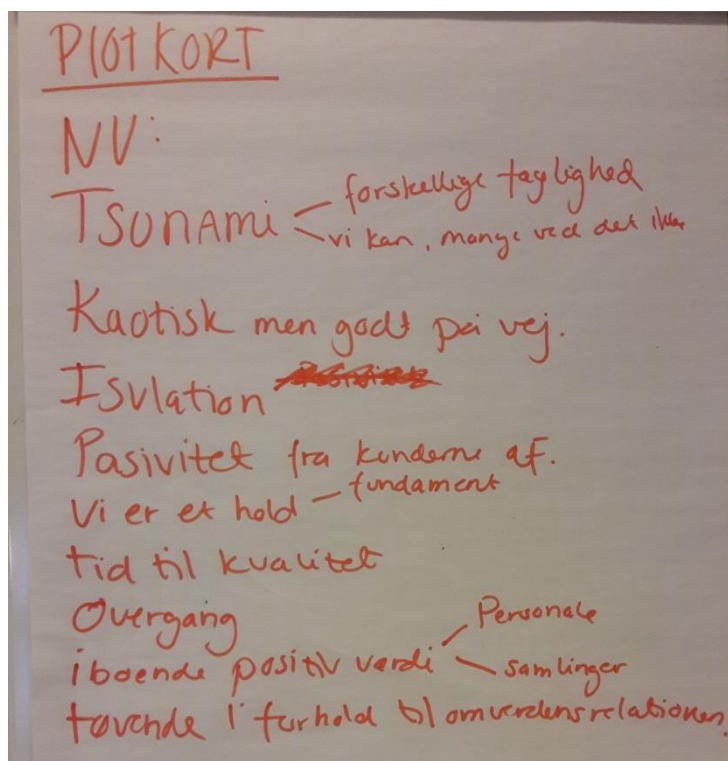
Opsætning af lokalet





De udarbejdede plancher fra første workshop

Plotkort



Snoreøvelsen

Snore øvelse del 1
Vigor de samme Duetter
hele tiden
Man kan meget sammen
Vi løser opgaven uden at
Shakke
↳ får folk til at gøre det man
gerne vil have dem til.
Kan
Løse en opgave uden de står en
og siger hvad man skal gøre

Snoreøvelse del 2
Svært at komme igang
Ud kommet fra A → B hvordan
kommer man fra B → A
Del 1 ma man gøre som man
vil
Del 2 svære
Del 2 Svært uden at konstruere
Samarbejde
Største: Fokuseret på sin egen
stor
bryder på knuden gør
det godt.
Jo mere vi kan, beviser jo nemmer
va det med det vil kun en
bevæget sig
Hvor skal fokus være i forhold til opgaven
Nemt gåt gå på top til Bund, svære end
omvendte.
Mundt og hygger os gør det bedre

Snorreolve / medledelse
Nemmer at gå fra top til Bund
og svær at gå fra Bund til Top
fordi der mangler kommunikation
Bevægelsen gav ide og kom-
munikation

Hvad deltagerne tager med sig fra workshoppen

Tager med fra idag
Medarbejdsglæde - hygge og
fælleskab
Ens tanker om fremtiden, VHM,
Kollektiviteten
fælles kultur
Lært at forstå hinanden på en
anden måde
Sammenhold
Kommunikation
Samarbejder
fællesskab

Billeder fra anden workshop

Opsætning af lokalet



De udarbejdede plancher fra anden workshop



- Fortsætte de planer som er sat igang mht. udstillinger og arrangementer
- Bevare optimismen ///
- Positiv opbakning kollegaer i mellem ///

- Åbenhed } ///
- Kommunikation } ///
- Lytte /
- Tro på os selv //
- Faglig stolthed ///
- Personaletur (eller i. mej. ☺) ///
- ☺

- Positive indspark på mail fra ledelse. //
- Forstå/respekt for hinandens usikkerhed
- Lytte til sine kollegaer /
- Planlægge personaleturen

SAMARBEJDE
 ↳ INTERNT //

LEDELSER
 ALLE MEDARBEJDERE

SPRITHOVED

Stå Sammen

Forsæt det gode arbejde
 Kvalitet ^{i arbejdet} _{Sammenhold}
 Samarbejde på politisk niveau
 Åbenhed ^{→ rejser i overgangen}
^{→ i processen}
 Bevar motivationen selv om man træder dødvande.

FREMtiden

Klar politisk stilling tegner til viden

Re på ^{omring økonomi}
^{medarbejdere}

Helhed ^{engagemang}
^{faglighed}
^{overskueligste måde vi laver den forvaltning}
 Hold fast i fagligheden eller har vi selv
 ved at os selv.

Gå på opdagelse i perspektiverne

Er der nogle der konflikter
 Hvad skulle det ellers handle?

Hvad får i jer på den vigtigste at gøre?
 Hvad ser i i forhold til fremtiden?

Bilag 18: Præcisering af udvalgte teorier

Følgeskab med dets indeholdende elementer af medledelse og selvledelse

Bolette Christensen, Lars Goldschmidt og Hanne Sundin ser medledelse og selvledelse som en del af godt følgeskab. Det gode følgeskab har fokus på medarbejderens ageren, og hvordan denne gennem sin handlemåde kan støtte op om sine kolleger og leder. Selvledelseselementet i følgeskabet er, at medarbejderen tager ansvar for sin egne opgaver, og medarbejderen navigerer selvstændigt i de rammer, der er. Medledelse er et meransvar, som medarbejderen tager på sig i forhold til sin ageren både i sin egen afdeling, men også i resten af organisationen, og dermed bliver hele organisationen tænkt ind gennem sin handlen (Christensen et al., 2011:153,155,164,67,68).

Strategisk medledelse

Strategisk medledelse defineres ved: "[...] når lederen inddrager borgere i den strategiske planlægning, processtyring og projektevaluering med henblik på at påvirke, gennemarbejde eller måske ændre beslutninger, der har betydning for det offentlige rum." (Møller og Hesselberg, 2015:74-75). Strategisk selvledelse handler om inddragelse af relevante interessenter for derigennem samlet at kunne påvirke mest muligt og derigennem opnå den ønskede effekt.

Selvledelse

Selvledelse ifølge Sverre Raffnsøe (2009) er, at medarbejderen på sin arbejdsplads tager ansvar for sig selv og leder sig selv og sit arbejdsliv. Hertil skal medarbejderen selvstændigt tage stilling til og højde for, hvordan denne bedst muligt bidrager til og samtidig skaber værdi for organisationen (Raffnsøe, 2009). Medarbejderen har frihed og hermed ansvar for løbende at udvikle sig selv og sine arbejdsopgaver og hele tiden udfordre sig selv og dermed overgå sig selv og samtidig tage stilling til, hvor langt denne vil gå i en arbejdsproces med at udfordre og overgå sig selv. Hertil er det vigtigt, at man som medarbejder går op i sit arbejde, men ikke bliver arbejdsnarkoman eller går ned med flaget (Ibid.). Medarbejderen har fået en ny selvstændighed og hermed en magt til selv at agere, men her skal man som medarbejder være opmærksom på, at det i en række sammenhænge ikke er valgfrit, hvordan medarbejderen leder sig selv (Ibid.). Et eksempel herpå er, at medarbejderen tildeles frihed i kontrolleret millimetermål og skal frivilligt gøre det, lederen siger (Thygesen et al., 2008:66).

Selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse

Poula Helth ser på selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse (Helth, 2013).

Den selvstyrende medarbejder har indflydelse på arbejdsopgavens udførelse, så den passer til de klart definerede rammer, der er for opgaven (Ibid.:70). I selvstyring skal medarbejderen lede sig selv i forhold til de rammer, der er, og samtidig anvende sin viden i forhold til at vurdere, hvilke rammer der skal sættes (Ibid.:69). Det minder om et mere klassisk hierarki.

Den eksistentielle selvledende medarbejder har indflydelse på, både hvordan arbejdsopgaven skal udføres, og hvad der skal gøres (Markham og Markham, 1995, i Helth, 2013:70).

Den strategisk selvledende medarbejder har en løbende diskussion med sin leder om, hvad den fælles retning er, som medarbejderen skal indgå i og bidrage til (Kristensen og Pedersen, 2013, i Helth, 2013: 71-72).

Medarbejderen leder sig selv og sine arbejdsopgaver i forhold til den fælles retning (Helth, 2013: 71 -72).

Medarbejderen skal skabe en indre arbejdsgiver, der gør, at denne er motiveret for sit arbejde, opnår fremdrift i arbejdet og kan fortage de rigtige valg og sørge for, at denne ikke brænder ud (Ibid.:70).

Bilag 19: Uddybelsen af interviewfasen

Tematisering

Formålet med undersøgelsen er at få et større kendskab til og forståelse for problemstillingen (Kvale og Brinkmann, 2009:122), hvordan medledelse kommer til udtryk i forandringsproces, og hvad er det for virkninger medledelse skaber i en forandringproces, hvilket besvarer ”hvad” der ønskes undersøgt.

(Ibid.:125). I undersøgelsen af ”hvad” tilegnes der viden om problemstillingen, så de rette spørgsmål kan udarbejdes (Ibid.). Undersøgelsens ”hvorfor” (Ibid.) er at udvikle viden omkring problemstillingen gennem interviewene. Derefter besvares undersøgelsen ”hvordan”, hvilket er hvilken interview- og analyseteknik, der anvendes for bedst muligt at kunne opnå den ønskede viden (Ibid.). ”Hvordan” er her kvalitative undersøgelser, interventioner og dokumentanvendelse.

”Hvad”, ”Hvordan” og ”Hvorfor” anses her i forhold til interviewprocessen, men disse har ligeledes haft betydning for startprocessen af kandidatspeciale, da disse har været redegjort for inden udarbejdelse af interviewspørgsmålene. Fordi viden om hvad kandidatspeciale skal omhandle, hvordan jeg vil indsamle viden, og hvorfor jeg vil det, har været grundsten for min tematisering.

Transkription

Transkribering vælges (Justesen og Mik-Meyer, 2010:60) for tesktnært at kunne anvende interviewene i analysen, ved at der gennem transkribering opfanges flere nuancer af interviewene. (..) man optager sine interviews elektronisk, da det er vanskeligt at notere tilstrækkeligt detaljeret, hvad interviewpersonen siger til brug til efterfølgende analyse og efterfølgende transskriberet (Ibid.:57)

Rapportering

Rapporteringen er her det endelige kandidatspeciale, hvor undersøgelsens resultater kommunikeres ud med de metodiske og teoretiske overvejelser, der er valgt (Kvale og Brinkmann, 2009:122) her i overensstemmelse med retningslinjerne på cand. merc. (psyk).

Bilag 20: Videoptagelser af workshops med Vendsyssel Historiske Museums direktør, fire ledere og to sekretariatsmedarbejder. 03.11.2016 og 23.03.2017. Hjørring Museum, Hjørring

For videoptagelserne af de to workshop se venligst USB-stikket →Workshops
→Videofiler første workshop og videofiler anden workshop.