

# Giver det mening?

TEKNIK & MILJØ I VERDENSKLASSE - HVER DAG



Speciale i Kommunikation  
Aalborg Universitet • Foråret 2017

# GIVER DET MENING?

TEKNIK & MILJØ I VERDENSKLASSE

Speciale i Kommunikation  
Aalborg Universitet

Udarbejdet af:

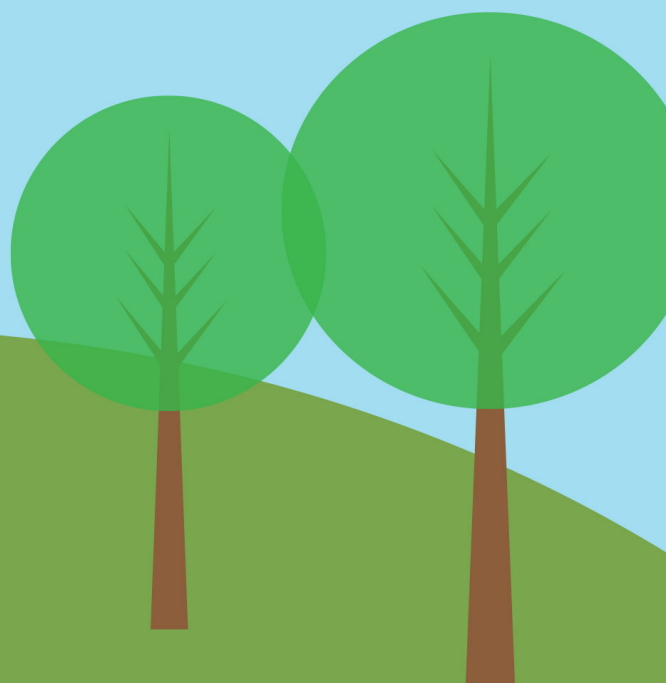
Mette Larsen

Sofie Aarup Langballe Sørensen

Vejleder:

Helle Alrø

256.466 anslag = 106,8 normalsider



# ABSTRACT

This master thesis is written from a communication point of view. The motivation for writing the thesis has been working with internal communication, as we have an assumption, that it is a requirement in implementing development projects, that the project makes sense to all members of an organization, including chiefs, leaders and employees. Because of this, communication between all organizational links should occur.

The thesis takes place as a case study of the development project *Verdensklasse* that has been launched in the administration of Construction & Environment in Hjørring Municipality. The project describes an ambition to become the world's best in construction and environment. This is on the face of it the closest, we get a definition of the project. The purpose of this master thesis is to examine sensemaking in the development project of Construction & Environment. Therefore the problem definition is:

**How do chiefs and team leaders in Construction & Environment make sense with the development project *Verdensklasse*?**

Through this problem definition, we wish to examine two different study problems: 1) how does sensemaking manifest itself within the theoretical background of Weicks seven characteristics? And 2) how is leadership practiced in the development project, and which influence may it have on the sensemaking process?

In the thesis we take a hermeneutical stand founded in Gadamer's philosophic hermeneutic. Through a hermeneutical examination, we study sensemaking between chiefs and leaders, based on Weicks theory of sensemaking and leadership. The work of Weick is founded in social constructionism, why we study a social construction process through a hermeneutical analysis.

To clarify the case study we have conducted video observation of a meeting and focus group interviews with chiefs and team leaders. The purpose of the observation and interviews has been to examine the concept of *Verdensklasse* and how chiefs and team leaders understand and operate with the project. The analysis is based on the DiaLoop model, a dynamic model for conversational analysis, and answers the two study problems.

Through the analysis, we have seen that the sensemaking process is grounded in a construction of identity where chiefs and team leaders see themselves and the surroundings in relation to Verdensklasse. The process is retrospective, as the chiefs and team leaders make sense from previous projects of change and actions. The chiefs enact sensible environments, given the fact that they allow the team leaders to cooperate in the sensemaking of Verdensklasse through actions. Likewise, sensemaking is a social process, because the chiefs and team leaders construct Verdensklasse in cooperation. In Construction & Environment, the sensemaking process is ongoing since there is no specific target or goal for the project. Sense is made through focus on and by extracted cues, because the poster and symbols that show Verdensklasse contribute to the chiefs' and team leaders' sensemaking of Verdensklasse. Finally yet importantly, the sensemaking process is driven by plausibility rather than accuracy, as there is no clearly defined meaning with Verdensklasse, but the chiefs and team leaders have to make a more plausible sense, which encourage action.

In the leadership analysis we have seen, that the chiefs and team leaders make sense with the Verdensklasse project by practicing leadership, where they make sense in cooperation, and contribute to the sensemaking of employees, contrary to leading the way. Sense is made continuous through new details and elements, which contribute to new meaning and especially the learning meetings, create room for the co-creation of new meaning with Verdensklasse.

In the end we discuss, whether development projects necessarily have to make sense to succeed, and challenge our own prejudices.



# FORORD

Dette speciale er udarbejdet i foråret 2017 af Mette Larsen og Sofie Aarup Langballe Sørensens på 10. semester på Kandidatuddannelsen i Kommunikation ved Aalborg Universitet.

Formålet med specialet har været at undersøge, hvordan chefer og teamledere i Hjørring Kommunes Teknik- & Miljøforvaltning skaber mening med udviklingsprojektet Verdensklasse. Med udgangspunkt i vores kommunikationsfaglighed har vi begge set intern kommunikation og interne processer som et vigtigt redskab i relation til implementering af forandringsprocesser og udvikling af organisationer. Vi er gået til specialet med en overbevisning om, at hvis en kommunikationsindsats skal skabe forståelse, engagement og ejerskab, som fører til faktiske ændringer, skal den give mening for hele organisationen.

Samarbejdet med Teknik & Miljø har været en spændende og lærerig proces, der har udfordret vores forforståelser. Vi håber, at vi med dette speciale kan bidrage til at udvide læserens forståelseshorisont, såvel som det har udvidet vores.

Vi vil gerne benytte denne lejlighed til at takke Hjørring Kommunes Teknik- & Miljøforvaltning for at stille udviklingsprojektet Verdensklasse til rådighed som case for dette speciale. Desuden skal der lyde en stor tak til hele chefteamet og alle teamlederne, der har deltaget engageret i udviklingsprojektet og ladet os observere og stille spørgsmål i deres ellers travle hverdag.

Sidst men ikke mindst skal der lyde en rigtig stor tak til vores specialevejleder, Helle Alrø, der gennem processen har bidraget med god og konstruktiv vejledning. Tak, fordi du altid har stået til rådighed, når vi gravede os allermest ned og havde brug for hjælp til at komme op igen.

Rigtig god læselyst!

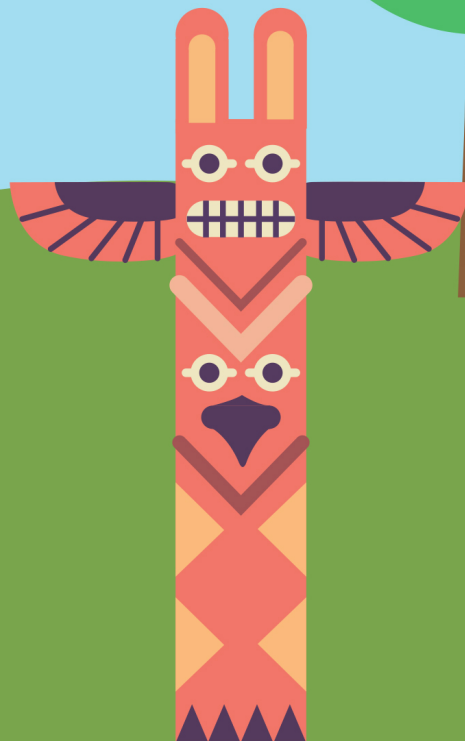
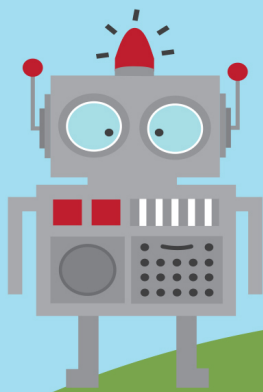
# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>KAPITEL 1: INTRODUKTION</b>	<b>3</b>
<b>INDLEDNING</b>	<b>4</b>
TEKNIK & MILJØ PÅ EN EVIG REJSE	4
PROBLEMAFGRÆNSNING	6
VIDENSKABSTEORETISK OG METODISK UDGANGSPUNKT	7
<b>TEKNIK &amp; MILJØ SOM CASE</b>	<b>9</b>
ORGANISATIONENS OPBYGNING	9
UDVIKLINGSPROJEKTET VERDENSKLASSE	10
<b>RAMMEBETINGELSER FOR OFFENTLIGE ORGANISATIONER</b>	<b>15</b>
<b>HERMENEUTISK UDGANGSPUNKT</b>	<b>17</b>
<b>SOCIALKONSTRUKTIVISME OG WEICKS UDGANGSPUNKT</b>	<b>22</b>
<b>FORSKELLIG ANVENDELSE AF DE TO VIDENSKABSTEORIER</b>	<b>23</b>
<b>KAPITEL 2: METODE</b>	<b>24</b>
<b>CASESTUDIE</b>	<b>25</b>
METODISKE OVERVEJELSER I RELATION TIL CASESTUDIET	26
<b>OBSERVATION AF LÆRINGSMØDER</b>	<b>27</b>
VIDEOOBSERVATION	28
<b>FOKUSGRUPPEINTERVIEW</b>	<b>30</b>
METODISKE OVERVEJELSER I RELATION TIL FOKUSGRUPPEINTERVIEWS	30
<b>DIALOOP-MODELLEN</b>	<b>33</b>
MODELLENS OTTE ELEMENTER	34
SKELNEN MELLEM MENING OG BETYDNING	38
<b>KAPITEL 3: TEORI</b>	<b>40</b>
<b>INTRODUKTION TIL KARL E. WEICK</b>	<b>41</b>
WEICKS TANKER OM ORGANISERING	42
<b>HVAD ER MENINGSSKABELSE?</b>	<b>44</b>
SYV KARAKTERISTIKA VED MENINGSSKABELSE	45

<b>LEDELSE I FORANDRINGER</b>	<b>55</b>
STRATEGISK LEDELSE	56
FORANDRINGSLEDELSE	59
<b>KAPITEL 4: ANALYSE</b>	<b>62</b>
<b>INTRODUKTION TIL ANALYSE</b>	<b>63</b>
<b>ANALYSE AF MENINGSSKABELSE</b>	<b>63</b>
FUNDERET I IDENTITETSKONSTRUKTION	64
RETROSPEKTIV	68
ENACTER MENINGSFULDE OMGIVELSER	72
SOCIAL	75
IGANGVÆRENDE	78
FOKUSERET PÅ OG AF UDVUNDNE TEGN	82
DREVET AF PLAUSIBILITET SNARERE END PRÆCISION	88
<b>ANALYSE AF LEDELSE</b>	<b>93</b>
KONTINUERLIGE FORANDRINGER	93
EN SMULE STRATEGI FREM FOR STORE STRATEGISKE PLANER	96
SMÅ SEJRE SOM MENINGSSKABENDE STRATEGI	98
FORANDRINGSLEDELSE GENNEM MENINGSSKABELSE	99
FORANDRINGSLEDELSE GENNEM TIMEOUT	101
FORANDRINGSLEDELSE GENNEM POESI	104
SAMARBEJDE MED EKSTERNE KONSULENTER	106
<b>KAPITEL 5: AFRUNDING</b>	<b>110</b>
<b>KONKLUSION</b>	<b>111</b>
<b>DISKUSSION</b>	<b>116</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>119</b>
<b>BILAGSOVERSIGT</b>	<b>122</b>

# KAPITEL 1: INTRODUKTION

I specialets første del vil vi introducere læseren for specialets emne og problemfelt. Vi præsenterer vores problemformulering og undersøgelses spørgsmål samt giver læseren et indblik i vores videnskabsteoretiske, metodiske og teoretiske fundament. Desuden præsenterer vi Teknik- & Miljøforvaltningen, udviklingsprojektet Verdensklasse og den offentlige organisations rammer.



## INDLEDNING

Som titlen *Giver det mening?* indikerer, er omdrejningspunktet for dette speciale *mening* – nærmere betegnet meningsskabelse. Hjørring Kommunes Teknik- & Miljøforvaltning, i resten af specialet omtalt som Teknik & Miljø, har igangsat udviklingsprojektet *Verdensklasse*, der beskriver ambitionen om at være verdens bedste til teknik og miljø. Dette er dog det tætteste, man i første omgang kommer på en definition. Hvordan Verdensklasse måles eller vurderes, har Teknik & Miljø umiddelbart ikke nogen entydig forklaring på. Og *giver det mening?* Det vil vi i dette speciale søge at finde ud af.

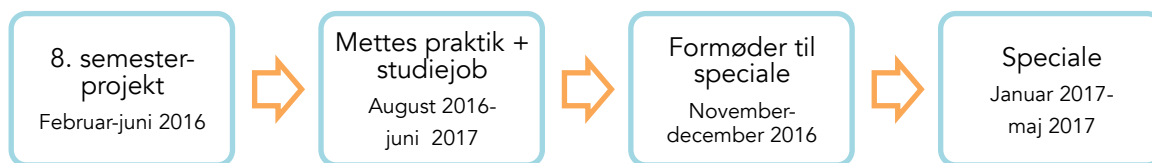
Da vi første gang hørte om Verdensklasseprojektet, dukkede mange spørgsmål op. Her spurgte vi blandt andet hinanden: *Hvad er Verdensklasse? Hvordan måler man Verdensklasse? Og kan man være Verdensklasse, når man er en kommunal forvaltning?* Netop med afsæt i disse spørgsmål har vi valgt at undersøge Verdensklasseprojektet med udgangspunkt i den interne kommunikation, da vi ønsker at undersøge, hvordan Teknik & Miljø sætter ord på projektet. Når vi beskæftiger os med kommunikation i organisationer, kommer vi ikke udenom den interne kommunikations rolle. Vi ser den interne kommunikation og de interne processer som et vigtigt element i relation til at implementere forandringer i organisationer og skabe udvikling både internt og eksternt. Hvis kommunikationsindsatsen skal skabe forståelse, engagement og ejerskab, der fører til faktiske ændringer, er man nødt til at forstå, hvad der sker i og mellem mennesker i forandringsprocesser (Petersen, 2016, s. 8).

Hermed finder vi det interessant at gå tæt på denne konkrete forandringsproces og undersøge, hvordan Teknik & Miljø arbejder med Verdensklasseprojektet, som vi umiddelbart ser som et abstrakt fænomen.

### **Teknik & Miljø på en evig rejse**

I foråret 2016 havde vi et projektsamarbejde med Team Byggeri fra Teknik & Miljø. Dette resulterede i et aktionsforskningsprojekt, hvor vi i samarbejde med teamleder og medarbejdere opnåede forståelse for de mange forandringer, som præger en offentlig organisation, samt hvordan forandringerne påvirker medarbejderne (Larsen, Sørensen, Kirkeby & Engkjær, 2016). I forlængelse af dette projektsamarbejde fik Mette en praktikplads i Teknik & Miljø, hvor hun fik yderligere indblik i de mange udviklingstiltag, der er i gang i forvalt-

ningen. Nedenstående figur skildrer vores tilknytning til Teknik & Miljø gennem det seneste år.



Figur 1: Vores tilknytning til Teknik & Miljø

Teknik & Miljø er en forvaltning i evig forandring, og de er på ingen måde færdige med at forny og udvikle sig. I et dokument til medarbejderne skriver chefteamet: *“Teknik og Miljø er optaget af fremtiden. Det er vi nu, ligesom vi var det i 2009, da ‘2012’ blev til”*<sup>1</sup> (Bilag 1.1). Citatet bærer således præg af, at Teknik og Miljø er en forvaltning i konstant udvikling for at kunne følge med tiden. Under vores samarbejde i foråret 2016 var organisationen sideløbende i gang med et serviceeftersyn, der blev foretaget af KL’s Konsulentvirksomhed (KLK). Serviceeftersynet havde fokus på både interne og eksterne forhold i Teknik & Miljø, og størstedelen af medarbejderne var inddraget i processen. Serviceeftersynet undersøgte både Teknik & Miljøs styrker og svagheder i forhold til eksempelvis politiske krav og opgaveløsning, og eftersynet havde fokus på at tydeliggøre udviklingspotentiale i organisationen. Dette eftersyn skabte under vores samarbejde stor usikkerhed i Team Byggeri, da medarbejderne ikke var sikre på, hvad det skulle føre med sig. Samtidig oplevede teamet forandringerne som et vilkår i både organisationen og det omgivende samfund, og beskrev det som en evig rejse uden et endeligt mål. I denne forbindelse udtrykte medarbejderne et behov for en synlig leder, der kunne angive en retning (Larsen et al., 2016). Dermed har vores tidligere projektsamarbejde og Mettes efterfølgende praktik gjort os nysgerrige på, hvad der nu skulle ske i forvaltningen.

I forlængelse af serviceeftersynet har organisationen valgt at arbejde videre med resultaterne under overskriften *Verdensklasse*. Verdensklasse implementeres i fire udviklingsspor, og herudover er der fokus på at finde de steder i organisationen, hvor de allerede er i Verdensklasse. Her er opgaven, at man internt i organisationen skal vise, hvor der leveres

---

<sup>1</sup> ‘2012’ er et udviklingstiltag, som forvaltningen har været igennem.

sagsbehandling, service og resultater i Verdensklasse. Derfor er der også fokus på, at organisationen skal i gang med at prale om sine egne bedrifter (Bilag 1.1).

## **Problemafgrænsning**

Som indledning til specialesamarbejdet har vi afholdt en række møder med chefteamet i Teknik & Miljø, hvor vi i fællesskab er nået frem til specialets fokus, der er landet på samarbejdet mellem chefer og teamledere om Verdensklasse. Under det tidligere samarbejde med Team Byggeri arbejdede vi med teamleder og medarbejdere og fik forståelse for, hvordan det er at være medarbejder i Teknik & Miljø i en forandringsproces. Her oplevede vi som nævnt et behov for en tydelig leder, hvorfor vi i specialet vælger at placere fokus på chefer og teamledere, da cheferne bidrager til at angive retning for teamlederne, som dermed også angiver retningen for medarbejderne. Vi synes derfor, det er særligt relevant at undersøge, hvordan man som chef og teamleder skaber mening i en forandringsproces. Vi har en antagelse om, at hvis en forandringsproces skal lykkes, skal den give mening for alle organisationens led. Det vil sige, at hvis ikke Verdensklasseprojektet giver mening for cheferne og teamlederne, kan de ikke praktisere rollen som leder og retningsgiver for deres respektive teams. Helt overordnet undres vi over, hvordan man kan skabe mening med Verdensklasse, når det ikke er klart defineret? Med udgangspunkt i denne undren lander vi på specialets problemformulering:

### **Hvordan skaber chefer og teamledere i Teknik & Miljø mening med udviklingsprojektet Verdensklasse?**

Gennem denne problemformulering ønsker vi at undersøge, om og hvordan chefer og teamledere lykkes med at skabe mening med Verdensklasseprojektet, da der ikke umiddelbart findes en entydig definition af projektet.

Mening er ikke bare sådan at få øje på, men fravær af mening betyder omvendt, at en organisation vil falde fra hinanden (Jørgensen, 2012 s. 163). Teoretiker Karl E. Weick stiller skarpt på organisationers evne til at skabe mening, og begrebet meningskabelse handler således om at give noget mening og skabe forståelse og fortolkning (Weick, 1995, s. 4). Til besvarelse af problemformuleringen inddrager vi Weick og hans tanker om meningskabelse og ledelse, og når vi samtidig retter blikket mod chefer og teamlederes evne til at skabe

mening, får vi således indsigt i, hvilke elementer, der giver mening for Teknik & Miljø i forbindelse med udviklingsprojektet Verdensklasse.

Weick arbejder med syv karakteristika for meningskabelse, og herudover har han en lang række tanker om organisering og ledelse i organisationer. For at kunne besvare specialets problemformulering og opnå forståelse for, hvordan chefer og teamledere skaber mening med udviklingsprojektet Verdensklasse, vælger vi at arbejde ud fra to undersøgelsesspørgsmål. Det første undersøgelsesspørgsmål tager udgangspunkt i Weicks syv karakteristika for meningskabelse og lyder således:

### **Hvordan kommer meningskabelse til udtryk med udgangspunkt i Weicks syv karakteristika?**

For at besvare dette undersøgelsesspørgsmål gennemgår vi først Weicks syv karakteristika for meningskabelse, for herefter at undersøge, hvordan de syv karakteristika kommer til udtryk i chefer og teamlederes arbejde med Verdensklasseprojektet.

Ledelse spiller en vigtig rolle, da vi i specialet undersøger meningskabelsen mellem to ledelsesniveauer. Dermed finder vi det relevant at undersøge, hvordan teamledere og ledere praktiserer ledelse i Verdensklasseprojektet, hvilket vi gør gennem følgende undersøgelsesspørgsmål:

### **Hvordan praktiseres ledelse i udviklingsprojektet, og hvilken indflydelse kan det have på meningskabelsen?**

Weick tilbyder ikke en sammenhængende teori om ledelse, men har en række tanker om strategi og ledelse i relation til meningskabelse, som vi ønsker at belyse gennem dette undersøgelsesspørgsmål.

De to undersøgelsesspørgsmål vil blive besvaret i to separate analyser, så vi til sidst kan lave en samlet besvarelse af specialets problemformulering, der optræder i konklusionen.

## **Videnskabsteoretisk og metodisk udgangspunkt**

Gennem specialet og samarbejdet med Teknik & Miljø har vi vores videnskabsteoretiske ståsted i Gadammers filosofiske hermeneutik, der giver os mulighed for at inddrage og anerkende vores forforståelser, fordomme og fortolkninger. Da vi i specialesamarbejdet med



Teknik & Miljø allerede har en række forståelser om organisationen, vil vi inddrage disse aktivt i vores undersøgelser. Vi vil ikke søge at lægge dem til side, men vil i stedet være bevidste om dem samt udfordre dem.

Det empiriske grundlag for dette speciale bygger dermed på vores tidligere samarbejde og forståelserne herfra. Som supplement til disse forståelser vælger vi at foretage en række nye undersøgelser, hvor vi observerer to møder mellem teamledere og chefer, såkaldte *læringsmøder*, og herudover afholder vi to fokusgruppeinterviews med henholdsvis de tre chefer og fem teamledere.

Det empiriske materiale, vi indhenter til læringsmøderne og fokusgruppeinterviewene, bearbejder vi gennem den hermeneutiske model til samtaleanalyse, kaldet DiaLoop (Alrø, Dahl & Schumann, 2016). Modellen tillader os at anvende vores intuition, der kan sidestilles med en spontan-fortolkning eller et indfald, som dermed giver os mulighed for at grovsortere materialet, ud fra vores fornemmelse af, at noget væsentligt sker i samtalerne. Grovsorteringen præges både af vores kommunikationsfaglighed og Weicks teoretiske perspektiver, som vi senere inddrager i besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål og problemformulering.

Uddybning af specialets videnskabsteoretiske ståsted optræder senere i dette kapitel, mens de metodiske overvejelser optræder i kapitel 2.

# TEKNIK & MILJØ SOM CASE

Vi har valgt at indlede samarbejdet med Teknik & Miljø og undersøge Verdensklasseprojektet, da vi, med udgangspunkt i tidligere projektsamarbejde og praktikforløb, har erfaret, at Teknik & Miljø er en udviklingsorienteret, dynamisk og spændende forvaltning, hvor den ene forandringsproces overtager efter den anden. Teknik & Miljø er tydeligt optagede af at udvikle både ledere og medarbejdere, hvilket også kommer til udtryk, da de er engagerede i Center for Dialog og Organisation (CDO) på Aalborg Universitet, hvor de ofte samarbejder med forskere og studerende om undervisningsforløb og projekter. Herudover har forvaltningen indtil for nylig haft en ph.d.-studerende fra CDO tilknyttet, som sammen med teamledere og chefteam lavede aktionsforskning om *Fremragende Ledelse* i Teknik & Miljø.

Med afsæt i vores viden om Teknik & Miljø samt en interesse for forandringsprocesser, organisationsudvikling og ledelse, faldt det os naturligt at undersøge muligheden for at bruge Verdensklasseprojektet som case i specialet. Vi ser det som en fordel, at vi kan trække på vores forståelser og erfaringer, når vi belyser Verdensklasseprojektet gennem et casestudie.

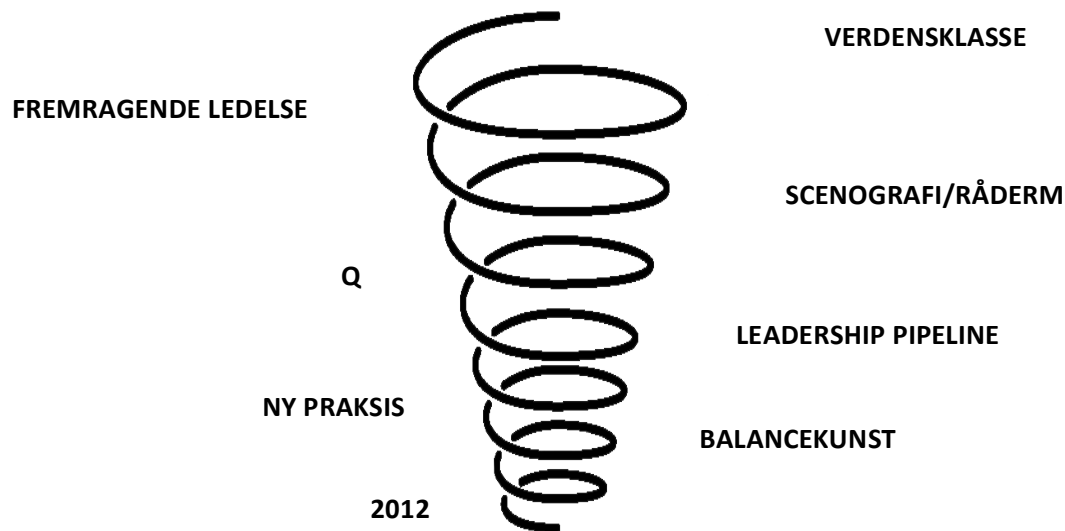
I de følgende afsnit beskrives Teknik & Miljø's organisatoriske sammensætning samt udviklingsprojektet Verdensklasse. Afsnittet tager udgangspunkt i en række dokumenter, der er udarbejdet af Teknik & Miljø, samt vores egne erfaringer og oplevelser.

## Organisationens opbygning

Hjørring Kommune er den anden største kommune i Nordjylland og består af en politisk og en administrativ organisation (Hjørring Kommune ¶ Om kommunen). Teknik og Miljø er en forvaltning, der ledes af Teknik- og Miljødirektøren samt de tre afdelingschefer for Erhverv & Borger, Strategi & Udvikling og Drift, og disse fire personer udgør tilsammen Teknik & Miljø's chefteam. Teknik & Miljø består af 12 teams: Vej & Trafik, Byggeri & Ejendomme, Erhverv, Vand & Jord, Bæredygtig Udvikling, Natur, Plan & Erhvervsudvikling, Navigator, Administration, Kantinerne, Teknisk service og IT, hvor hvert team ledes af en teamleder. Materielgården er sammensat af flere teams med forskellige ansvarsområder, hvorfor Materielgården har fire teamledere. Dermed er der i alt 16 teamledere i Teknik & Miljø.

## Udviklingsprojektet Verdensklasse

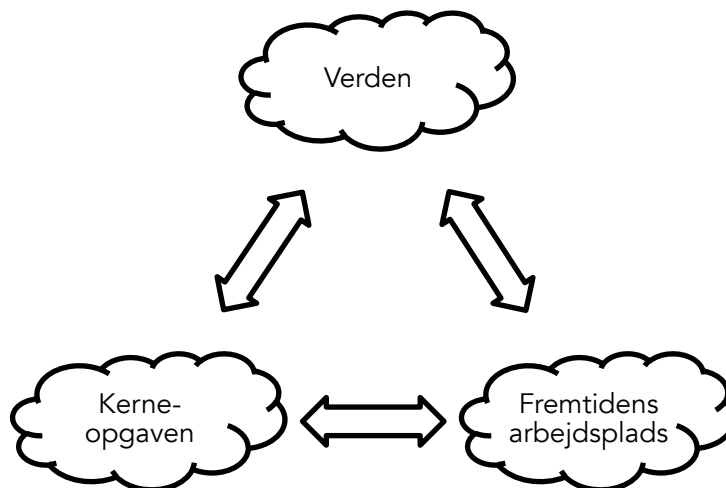
Som tidligere beskrevet er Teknik & Miljø en udviklingsorienteret forvaltning, hvilket ses tydeligt i nedenstående spiral, der skitserer de mange udviklingsprojekter, Teknik & Miljø har gennemgået de seneste år.



Figur 2: Modellen viser Teknik & Miljø's rejse mod forandring (Bilag 1.1)

På nuværende tidspunkt er Verdensklasse den øverste ring i udviklingsspiralen, og projektet bygger ifølge chefteamet ovenpå alt det, Teknik & Miljø tidligere har øvet sig i. Dermed tager Verdensklasseprojektet fat der, hvor de skal blive endnu bedre for at være klar til fremtiden (Bilag 1.1).

Verdensklasse beskriver ambitionen om at være verdens bedste til teknik og miljø, og i udviklingsprojektet arbejdes der med følgende tredeling: Verden, Kerneopgaven og Fremtidens arbejdsplads (Bilag 1.1), som ses i figuren på næste side.



Figur 3: Verdensklasseprojektets tredeling (Bilag 1.1)

Med udgangspunkt i figuren, forklarer Teknik & Miljø, at de skal have blik for *Verden*, *Kerneopgaven* og *Fremtidens arbejdsplads* for at lykkes med Verdensklasse.

Teknik & Miljø skal således placeres i et *Verdensperspektiv*, hvor der skabes bæredygtige løsninger, som bringer verden i en klogere og smartere retning (Bilag 1.1). Det gælder om at være på forkant og klar til fremtiden samt bruge ressourcerne bedst muligt. *Kerneopgaven* er at servicere Hjørring Kommunes borgere bedst muligt, hvorfor der skal være styr på driften. Her er ambitionen at være dygtige og skabe stolthed, der giver mod til at prale om det. *Kerneopgaven* kræver udvikling, og Teknik & Miljø skal med deres egne ord blive "*endnu skarpere på*", hvor og på hvad de skal bruge kræfterne (Bilag 1.1). Ambitionen med *Fremtidens arbejdsplads* er, at Hjørring Kommune skal være en arbejdsplads i verdensklasse, der skaber glade og dygtige medarbejdere, som bliver udfordret og udviklet. At være en arbejdsplads i verdensklasse kræver ifølge forvaltningen selv fremragende ledelse og samarbejde (Bilag 1.1).

Der er koblet to eksterne konsulenter til udviklingsprojektet, hvis overordnede opgave er at sikre fremdrift i processen. Konsulenterne arbejder primært med chefteamets rolle som styregruppe, hvor de skal holde højde og retning på arbejdet samt etablere fikspunkter (Bilag 1.2). De to konsulenter har hvert sit fokusområde, hvor den ene har speciale i strategisk udvikling af ledergrupper og organisationer, mens den anden arbejder med kommunikation og fokuserer på særpræg og synlighed.

## Fire udviklingsspor

Verdensklasse implementeres i fire udviklingsspor, der omhandler *Digitalisering*, *Tjene penge*, *Konkurrenceudsættelse* og *Materielgården*. Sporarbejdet er forankret i serviceeftersynet, og hvert af sporene skal medvirke til at flytte medarbejderne, interessenternes opfattelse, ydelserne og samarbejdspartnerne i retning af den fremtid, som Teknik & Miljø skal agere i og være medskaber af (Bilag 1.2). De fire spor udgør til sammen en strategi for udviklingsprojektet, og hvert spor rækker flere år frem i tiden, og de vil have store konsekvenser for den måde, hvorpå Teknik & Miljø definerer deres kerneydelse. Der er til hvert spor nedsat en arbejdsgruppe, der er sammensat af en chef, 2-4 teamledere og 2-4 medarbejdere (Bilag 1.2).

*Digitaliseringssporet* omfatter en digitaliseringsplan frem til 2020, hvor opgaveløsninger digitaliseres på en måde, som gør det enklere, bedre og billigere at udføre opgaverne. Løsningerne skal ikke blot understøtte den nuværende måde at arbejde på, men udfordre arbejdsprocesserne. Derudover skal digitalisering øge borgernes indsigt og mulighed for at løse opgaven selv. Sporet *Tjene penge* omhandler systematisk arbejde med funding, salg af kapacitet og kompetencer. Med andre ord skal indtjeningen øges på områder, som øger mulighederne for at løse den samfundsopgave, som Teknik & Miljø er til for. *Konkurrenceudsættelsessporet* handler om, at organisationen skal gå i konkurrence om opgaver, og byde ind på nye opgaver, som andre løser og invitere andre til at løse opgaver, man selv løser. Det er et middel til at sikre, at borgerne hele tiden får den bedste løsning udført på den smarteste måde til de billigste penge. Sporet *Materielgården* er delt i to. Der skal for det første skabes nye medarbejder-/lederfunktioner, som skal koordinere opgaver på tværs af organisationen og sikre fokus på det, som omverdenen har brug for. For det andet skal Materielgårdens organisation omstruktureres, så der skabes bedre konkurrenceevne samt en forenklet ledelsesstruktur (Bilag 1.2).

Verdensklasse rækker foreløbigt frem til sommeren 2017, hvor planen er at måle på de samlede resultater (Bilag 1.2). Herefter inddrages Teknik & Miljø's øvrige medarbejdere i processen og udviklingen af Verdensklasse (Bilag 4.1 04:00).

## Kommunikationsværktøjer

Der arbejdes på, at Verdensklasse skal synliggøres internt i Teknik & Miljø, gennem informationer på eksempelvis infoskærme, intranet, oplæg og mailsignaturer. Herudover udvik-

les kommunikationsværktøjer, der kan understøtte sporarbejdet og bidrage til, at teamlederne kan sætte fokus på Verdensklasse i organisationens teams samt flytte medarbejdernes egne opfattelser af organisationen i retning af Verdensklasse.

Der er udviklet et kommunikationsværktøj, en slags "totempæl", til hvert af udviklingssporene, der skal gøre det nemmere for medarbejderne at forstå meningen med det enkelte udviklingsspor. Det er værktøjer, der fysisk er til stede i rummet og "står i vejen" samt inviterer til snak om udviklingssporet. Eksempelvis er der udarbejdet en pengesæk med guldmonter, der symboliserer sporet *Tjene penge*. Mette har som en del af sit praktikforløb været med i den kommunikationsgruppe, der har besluttet, hvilke symboler, der skulle tilføjes de enkelte spor. I denne gruppe deltog Teknik & Miljø's kommunikationsmedarbejder samt en række medarbejdere, og til enkelte møder kom den ene konsulent med sine input til *særpræg og synlighed*. Udover arbejdet med totempælene har kommunikationsgruppen også ansvaret for interne nyhedsbreve, hvor der er fokus på gode historier om Verdensklasse.

Verdensklasseprojektet har fremkaldt et kommunikationsbehov, hvor der i de enkelte teams skal tales om, hvad man allerede er god til. Teknik & Miljø beskriver selv, at de skal i gang med at prale og fokusere på gode historier, for dermed at blive opmærksom på, at der allerede leveres sagsbehandling, service og resultater i verdensklasse – hver dag (Bilag 1.1).

### **Plakaten**

For at synliggøre projektet er der udarbejdet en Verdensklasseplakat, der ses på næste side.



Billede 1: Verdensklasseplakaten (Udarbejdet af Teknik & Miljø)

Plakaten er udarbejdet af den ene konsulent i samarbejde med chefteamet, og herefter er der løbende tilføjet nye elementer, som eksempelvis de fire totempæle.

### Læringsmøder

Fra midten af februar og frem til sommerferien afholdes der hver 14. dag møder mellem chefteamet og teamlederne. Der afholdes i første omgang ti møder med titlen "Verdensklasse - læringsmøder om fremdrift og besværligheder i arbejdet med Verdensklasse". Ved det første møde blev det præsenteret, at formålet med læringsmøderne er at gøre Verdensklasse konkret og fokusere på, hvordan teamlederne skal agere i projektet. Herudover blev der nævnt punkter som *lære sammen, noget vi gør sammen, snakke ambitionen igennem og praktisk ledelse* (Bilag 2.1).

Til møderne deltager chefteamet, som er de tre chefer og direktøren, alle 16 teamledere samt de to konsulenter. Vi deltog som observatører på de første to møder.

# RAMMEBETINGELSER FOR OFFENTLIGE ORGANISATIONER

Teknik & Miljø er en del af en offentlig organisation, hvilket sætter en række rammebetingelser. Det er noget særligt at være medarbejder eller leder i det offentlige, da der hersker en politisk styring samtidig med, at der udbydes et særligt "produkt" og udføres komplekse opgaver (Klausen, 2001, s. 104).

Vi inddrager Klausens (2001) beskrivelser af de rammebetingelser, der gør sig gældende i den offentlige sektor, da vi finder disse betingelser relevante for at forstå den kontekst, specialet udspringer i - herunder grundpræmisserne for Teknik & Miljø's arbejde og organisering.

Klausen karakteriserer fire dimensioner, der gør sig gældende som rammebetingelser i det offentlige. De fire dimensioner, som forklares i det følgende, er:

- "Politisk styring og en politiseret omverden.
- Bureaukratisk styring og regulering inden for en særlig retlig ramme.
- Et udvidet produkt, en særlig forpligtelse.
- Særligt komplekse og komplicerede opgaver, såkaldte wicked problems." (Klausen, 2001, s. 104)

## Politisk styring og en politiseret omverden

I det offentlige er der tæt sammenhæng og interaktion mellem det politiske og det administrative system, og de politiske indgreb kan mærkes både på ledelses- og medarbejderniveau. Den politiske del udspringer af demokratiet, hvor politikerne og de politiske udvalg er valgt af vælgerne med henblik på at gennemføre deres politik. Samtidig sker det, at politikerne blander sig i driftsmæssige opgaver om eksempelvis reguleringer, bevillinger og prioriteringer samt i enkeltsager, hvor enkelte borgere eller borgergrupper beder dem involvere sig. Det offentlige system får hermed en særlig karakter, fordi politikerne involverer sig i administrationens opgaver, og samtidig har borgerne også ret til at blande sig i både udformning af politik og daglig drift, da de sammen med borgerrollen også indtager rollen som bruger (Klausen, 2001, s. 104-105).



### **Bureaukratisk styring og regulering inden for en særlig retlig ramme**

De offentlige administrationer har til opgave at forvalte det offentliges opgaver, hvilket groft sagt betyder, at de skal administrere og kontrollere, at udøvelsen af myndighed samt opgavevaretagelsen sker korrekt. Derfor skal der være en bureaukratisk opbygning i form af hierarkier, arbejdsdeling, arkivsystemer med videre, så man sikrer effektivitet, pålidelighed, ansvarlighed og overholdelse af regler, hvilket er borgernes garanti for retmæssig forvaltning (Klausen, 2001, s. 106).

### **Et udvidet produkt, en særlig forpligtelse**

Offentligt ansatte har både rollen som myndighedsudøver og serviceproducent. Den offentlige myndighed har en pligt til at levere ydelser under hensyn til samfundets generelle tarv og til den enkelte borger. Der skal styres og træffes beslutninger ud fra almenvællets interesser, og som myndighedsudøver må man derfor ikke lade sig påvirke ensidigt af enkeltpersoners interesser, men der skal tages hensyn til både helheden og minoriteter (Klausen, 2001, s. 110).

### **Wicked problems**

Det offentlige er fyldt med *wicked problems* på både politisk og administrativt niveau. Wicked problems er særligt komplicerede og komplekse opgaver, der er karakteriseret ved, at det er vanskeligt at beskrive dem, samt hvad man ønsker at opnå. I det offentlige er der mange interne og eksterne interessenter, der har meninger og opfattelser om, hvordan ting bør være, og der findes typisk ikke én måde at håndtere komplicerede udfordringer. For mange offentlige opgaver gælder det, at der kan være uenighed om, hvori problemerne består, for hvem de er et problem, hvor problemerne skal placeres og finansieres, og generelt hvordan de skal gribes an. Der findes typisk ikke én rigtig løsning og intet facit (Klausen, 2001, s. 114).

Med afsæt heri har vi nu beskrevet Teknik & Miljø og Verdensklasseprojektet samt rammesat, hvilke betingelser, der gør sig gældende for Teknik & Miljø som offentlig organisation. Denne viden tager vi med i analysen i Kapitel 4, der danner afsæt for at besvare specialets problemformulering.

# HERMENEUTISK UDGANGSPUNKT

I specialet arbejder vi ud fra et hermeneutisk ståsted, idet hermeneutikken giver os mulighed for at inddrage og anerkende vores forforståelser, fordomme og fortolkninger. Vi tager udgangspunkt i Hans-Georg Gadamer's filosofiske hermeneutik, og i det følgende vil vi beskrive de hermeneutiske grundbegreber, der præger vores proces, samt hvordan vi møder udviklingsprojektet Verdensklasse.

## Fortolkning og forståelse

Blandt mange traditioner indenfor hermeneutikken udviklede Heidegger og Gadamer den filosofiske hermeneutik, der anser mennesket som værende et forstående og fortolkende væsen (Højberg, 2007, s. 312). Siden Heideggers *Væren og tid* er Gadamer's hovedværk *Sandhed og metode* det vigtigste bidrag til den filosofiske hermeneutik. Gadamer's filosofiske hermeneutik er udsprunget af hans beskæftigelse med humanvidenskaberne og de forståelses- og fortolkningsproblemer, der er opstået i forbindelse hermed (Gadamer, 2007, s. viii). Gadamer (2007) indleder sit værk *Sandhed og Metode* med følgende: "*Forståelse og fortolkning af tekster er ikke kun et anliggende for videnskaben, men hører tydeligvis med til den menneskelige verdenserfaring som helhed*" (Gadamer, 2007, s. 1), og som Gadamer (2007) udtrykker det, er forståelse og fortolkning et grundvilkår i hans filosofiske hermeneutik, hvor sammenhængen beskrives således: "*Fortolkningen er ikke en operation, der lejlighedsvis og efterfølgende tilføjes forståelsen; forståelse er tværtimod altid fortolkning, og fortolkningen er forståelsens eksplícitte form*" (s. 293). Fortolkningen udfolder sig gennem et sprog, der altid vil være farvet af fortolkerens subjektivitet (Gadamer, 2007, s. 368), hvorfor vi i vores arbejde skal søge at synliggøre, hvilke forståelser vi bygger vores fortolkninger på. Som nævnt tidligere har vi været og Mette er stadig tilknyttet Teknik & Miljø i andre sammenhænge end dette speciale, og vi har derved opbygget en lang række forståelser for både organisationen som helhed, men også forståelse og fordomme om eksempelvis roller, udfordringer og processer, hvilket vi skal arbejde på at synliggøre, da dette naturligt vil påvirke vores fortolkninger.

Gadamer (2007) forklarer, at hvis man ønsker at forstå en tekst, skal man være indstillet på at lade den sige en noget (s. 256). Med en humanistisk tilgang og bevidsthed skal man være modtagelig overfor tekstens anderledeshed, hvilket dog hverken indebærer sagsmæssig neutralitet eller selvudslættelse. Derimod indebærer det, at ens formeninger og fordomme

fremhæves og tilegnes. Man bør være bevidst om sin forudindtaget, så teksten viser sig i sin anderledeshed og får mulighed for at udspille sin sandhed mod ens egen formening (Gadamer, 2007, s. 256). Gadamer (2007) konkluderer, at al forståelse er fordomsfuld, og pointerer, at fordom betyder *"en dom, der fældes, før man grundigt har undersøgt alle sagligt afgørende momenter"* (s. 258). Dermed pointerer han, at en fordom ikke behøver at være falsk eller negativ, men kan vurderes både positivt og negativt. Den filosofiske hermeneutik ønsker at vise, at det er en fordom at tro, at man kan overvinde alle fordomme (Gadamer, 2007, s. 263).

Hermeneutikkens opgave er ikke at udvikle en forståelsesmetode, men er derimod at klarlægge de betingelser, hvorfra forståelsen sker. Disse betingelser er givne, og har altså ikke karakter af en metode, som den forstående selv kan anvende. De fordomme og formeninger, som fanger fortolkerens bevidsthed, er ikke nogen, man selv styrer, og man er ikke i stand til selv at skelne mellem de produktive fordomme, der muliggør forståelsen, og de fordomme, der forhindrer forståelsen og dermed fører til misforståelser (Gadamer, 2007, s. 281). Den første af alle hermeneutiske betingelser er, ifølge Gadamer (2007), at noget taler til os, og det kræver en tilsidesættelse af ens egne fordomme (s. 285). Fordommen skal dog ikke blot negligeres til fordel for sagen, men ens fordom bringes i spil, når den selv står på spil, og kan spilles ud imod sagen for at nå frem til sandheden (Gadamer, 2007, s. 285).

### **Den hermeneutiske cirkel**

Gadamer minder os om, at det er en hermeneutisk regel, at man altid skal forstå helheden ud fra delene og delene ud fra helheden. Her henviser han til den cirkulære forståelse, hvilken han forklarer med: *"Anticipationen af mening, hvori der sigtes mod helheden, bliver til eksplicit forståelse når delene, der bestemmes ud fra helheden, på deres side også bestemmer helheden"* (Gadamer, 2007, s. 277). Forståelsen bevæger sig fra helheden til delen og fra delen tilbage til helheden, og opgaven er, at man gennem cirkelbevægelsen udvider den forståede mening. Alle enkeltdelene skal altid stemme overens med helheden, da forståelsen ellers vil fejle. Cirklen ophører ikke, og er hverken subjektiv eller objektiv, men skal ses som samspillet mellem overleveringens bevægelse og fortolkerens bevægelse (Gadamer, 2007, s. 277-279).

Gadamer henviser til Heideggers beskrivelse af den hermeneutiske cirkel, og beskriver, at cirklen rummer en mulighed for at opnå den mest oprindelige erkendelse, som man først

får, når fortolkningen har forstået, at dens første, konstante og sidste opgave er aldrig at lade indfald og folkelige begreber bestemme ens forehavende og forudbegreb, men i stedet sikre de videnskabelige temaer ved at udvikle disse ud fra sagen selv (Gadamer, 2007, s. 254). Her er Heideggers pointe, at cirklen har en positiv ontologisk betydning, og at *"al rigtig fortolkning må beskytte sig mod vilkårlige indfald og mod de begrænsninger, der skyldes upåagtet vanetænkning, og rette blikket 'mod sagen selv'"* (Gadamer, 2007, s. 254). Ifølge Gadamer gælder det om holde blikket fast på sagen igennem alle de vildfarelser, der undervejs vil angribe fortolkeren, og som vil opstå i fortolkeren selv. Når man ønsker at forstå en tekst, vil man altid foretage et udkast, forstået således, at der altid vil vise sig en første mening i teksten, som man udkaster en helhedsmening fra. Denne første mening viser sig dog kun, fordi man allerede læser teksten ud fra visse forventninger om en bestemt mening (Gadamer, 2007, s. 254).

I vores undersøgelser af udviklingsprojektet Verdensklasse vil vi naturligt danne en række første udkast, meninger og forståelser, som vi bør forholde os til. Som tidligere nævnt har vi dannet os en række forståelser fra vores 8. semesterprojekt og Mettes praktik, som vi bringer med, og som vil påvirke vores fortolkninger.

Det forudkast man foretager vil løbende blive revideret, når meningen uddybes, og der skabes rivaliserende udkast samt skabes nye mere dækkende begreber. Dette er forståelsens og fortolkningens meningsbevægelse:

*"Den, der ønsker at forstå, er udsat for vildfarelser i kraft af formeninger, der ikke kan stå deres prøve over for sagen selv. Forståelsens bestandige opgave er at udarbejde rigtige udkast, der svarer til sagen, og som i egenskab af udkast er foregribelser, der først skal bekræftes 'af sagen'"* (Gadamer, 2007, s. 255).

Tilfældige formeninger, der ikke passer til sagen, vil typisk gå til grunde, og forståelsen får først sin egentlige mulighed for at blive gyldig, når de formeninger, den bringer med, ikke er vilkårlige. Derfor bør fortolkeren ikke gå direkte til teksten med den formening, der ligger parat, men bør derimod efterprøve gyldigheden af de formeninger, der er virksomme med henblik på deres herkomst og gyldighed. Det, der typisk får os til at standse op og blive opmærksomme, er når teksten gør os opmærksomme – enten fordi teksten ikke giver mening, eller fordi meningen er uforenelig med vores forventning (Gadamer, 2007, s. 255).

Når vi placerer os i den filosofiske hermeneutik tager vi samtidig afstand fra andre hermeneutiske positioner, hvor vi eksempelvis kan nævne den metodiske, repræsenteret ved blandt andre Schleiermacher og Dilthey (Højberg, 2009, s. 309). Den metodiske hermeneutik beskæftiger sig med regler for fortolkning, og ser forståelse og fortolkning som det samme, og arbejder mod at finde frem til forfatterens intentioner bag det ytre. Her findes en psykologisk forståelse af den hermeneutiske cirkel, hvor man via indlevelse i forfatterens tekstlige, personlige og kulturelle univers kan udlede noget om forholdet mellem forfatteren og teksten. Her mener Schleiermacher, at fortolkeren bør forstå forfatteren bedre, end denne forstod sig selv, idet man skal sætte sig i forfatterens sted og reproducere tekstens mening (Højberg, 2009, s. 311-313). I den metodiske hermeneutik består den hermeneutiske cirkel af forholdet mellem forfatteren og teksten. Til forskel herfra arbejder vi i den filosofiske hermeneutik med cirkelbevægelsen mellem os som fortolker og teksten, da man i den filosofiske hermeneutik ikke mener, at man kan fortolke teksten uafhængigt af den begrebsverden, som man fortolker og forstår på baggrund af. Den metodiske hermeneutik mener, at en genstand rummer sin egen mening, der kan afdækkes, hvorimod den filosofiske mener, at meningen skabes i mødet mellem genstanden og fortolkeren (Højberg, 2009, s. 313-314).

Hermed bliver det tydeligt, hvorfor vi placerer os hos Gadamer og den filosofiske hermeneutik, idet denne tillader os at være en del af fortolkningsprocessen. Vi søger ikke at nå frem til forfatterens oprindelige mening, men skaber i stedet en fortolkning med udgangspunkt i sagen og dens kontekst.

### **Forståelseshorisont og horisontsammensmeltning**

Der er ingen garanti for at opnå forståelse, men hvis den opnås, får man en ny forståelse af både sig selv og teksten, hvilket er, hvad Gadamer kendetegner som horisontsammensmeltning. En horisont er det synsfelt, der omfatter og omslutter alt, hvad der er synligt fra et bestemt punkt. Gadamer taler om, at man kan have en begrænset horisont, en mulig udvidelse af ens horisont, og at få åbnet for nye horisonter (Gadamer, 2007, s. 288). En person, der mangler horisont, vil ikke være i stand til at se langt nok, og kan dermed komme til at overvurdere det, der ligger nærmest. Når man omvendt 'har horisont', er man ikke begrænset til det nære, men kan derimod se ud over det. Den, der har horisont, er dermed i stand til at foretage den rette vurdering i forhold til nært eller fjernt, stort eller småt vedrørende de ting, der ligger inden for personens horisont (Gadamer, 2007, s. 288).

Når man fører en samtale, kan man finde frem til den andens ståsted og horisont og dermed forstå, hvad personen mener, uden at man behøver at være enig med personen. Gadamer beskriver, at den menneskelige tilværelses historiske bevægelighed er kendetegnet ved, at den ikke er bundet til et bestemt punkt og derfor aldrig har en komplet lukket horisont. Horisonten er derimod noget, vi træder ind i, og som følger os. Horisonterne forskyder sig for den, der bevæger sig. Når vi flytter vores horisonter, flytter vi ikke til en fremmed verden uden forbindelse til vores egen, men der dannes derimod én ny stor horisont (Gadamer, 2007, s. 290). At oparbejde en horisont kræver, at man lærer at se ud over det nære – ikke for at se bort fra det, men for at kunne se det i en større sammenhæng og i mere korrekte former. Horisonten dannes hele tiden, mens vi konstant må efterprøve vores fordomme, hvor forståelsen af fortiden og nutiden mødes (Gadamer, 2007, s. 291).

### **Hermeneutik i analysen**

Vi har en forudsætning for at besvare problemformuleringen, idet vi har observeret to læringsmøder, afholdt to fokusgruppeinterviews samt har fået indsigt i en række interne dokumenter om Verdensklasse. Med udgangspunkt i DiaLoop-modellen, som er en hermeneutisk model til samtaleanalyse, der beskrives i Kapitel 2, undersøger vi samtalerne på læringsmøderne og i interviewene. Dog underbygger vi vores analyse og fortolkningerne heri med de mange forståelser og fordomme, som vi bringer med fra vores tidligere samarbejde med Teknik & Miljø. Derfor spiller hermeneutikken en vigtig rolle, idet den tillader os at supplere vores empiri med den erfaring og forståelse, vi tidligere har opnået.

## SOCIALKONSTRUKTIVISME OG WEICKS UDGANGSPUNKT

I kraft af problemformuleringen undersøger vi, hvordan chefer og teamledere skaber mening med Verdensklasseprojektet. Weick, som danner baggrund for specialets teoretiske undersøgelse, har en baggrund inden for psykologien og sit oprindelige udgangspunkt i en socialpsykologisk tænkning, der har fællestræk med socialkonstruktivismen (Hammer & Høpner, 2014, s. 18). Da der er tale om en menings-skabelsesproces, som foregår i fællesskab mellem chefer og teamledere, er det relevant at inddrage et socialkonstruktivistisk synspunkt på skabelse af mening. Weicks definition af menings-skabelse som igangværende processer til konstruktion og udformning af tekst som tegn, kommer meget tæt på Berger & Luckmanns (1969) idé om social konstruktion som den løbende produktion af social orden baseret på intersubjektive indekser (Hernes, 2008, s. 115). Menings-skabelse trækker på den socialkonstruktivistiske forestilling om, at menneskers opfattelse af virkeligheden er et resultat af en socialt forankret fortolknings- og skabelsesproces, hvor mennesket skaber sig selv (Berger & Luckmann, 1969, s. 67). For socialkonstruktivister findes der ingen virkelighed 'derude', men virkeligheden består af sociale konstruktioner, som mennesker skaber i de relationer, de indgår i. Dermed kan man ikke opnå objektiv viden, da viden opstår ud fra en konstrueret virkelighed (Hammer & Høpner, 2014, s. 18). Den socialkonstruktivistiske tilgang viser sig særligt i Weicks arbejde, idet han som Berger og Luckmann fremhæver vigtigheden af handlinger, og hvordan handlinger relaterer sig til menings-skabelse (Hernes, 2008, s. 115). Samtidig lægger han vægt på, at interaktionen mellem mennesker i grupper er menings-skabende.

Socialkonstruktivisme betegnes som en gruppe af videnskabsteoretiske tilgange, der dækker en række forskelligartede positioner (Collin, 2014, s. 419). Der er således mange måder at være socialkonstruktivist og anvende socialkonstruktivisme på (Hansen og Sehested, 2003, s. 8). Socialkonstruktivisme kan bredt defineres som en filosofisk og videnskabsteoretisk grundopfattelse af, at al menneskelig erkendelse er socialt konstrueret. Der skal herved forstås, at erkendelse ikke sker via en medfødt forståelsesramme, men i stedet er et produkt af den kultur og historie, som det enkelte menneske er en del af (Rendtorff, 2003, s. 99). Fra et socialkonstruktivistisk standpunkt hævdes det, at et fænomen, der almindeligvis betragtes som naturligt og uafhængigt eksisterende, i virkeligheden er menneskeskabt og bærer aftryk af sin menneskelige oprindelse. Det er således formet og præget af menneskelige interesser (Collin, 2014, s. 419). Desuden reproducerer mennesker ud fra et socialkonstruk-

tivistisk perspektiv viden og fortolkning af verden i interaktion med andre, og socialkonstruktivister forkaster derfor muligheden for objektiv viden og fremhæver i stedet de sociale elementer i erkendelsen (Rendtorff, 2003, s. 99).

## FORSKELLIG ANVENDELSE AF DE TO VIDENSKABSTEORIER

Vores hermeneutiske ståsted i mødet og arbejdet med Teknik & Miljø strider umiddelbart imod Weicks socialkonstruktivistiske tilgang. Vi vil dog argumentere for, at begge videnskabssteoretiske tilgange kan optræde i specialet, da de anvendes forskelligt.

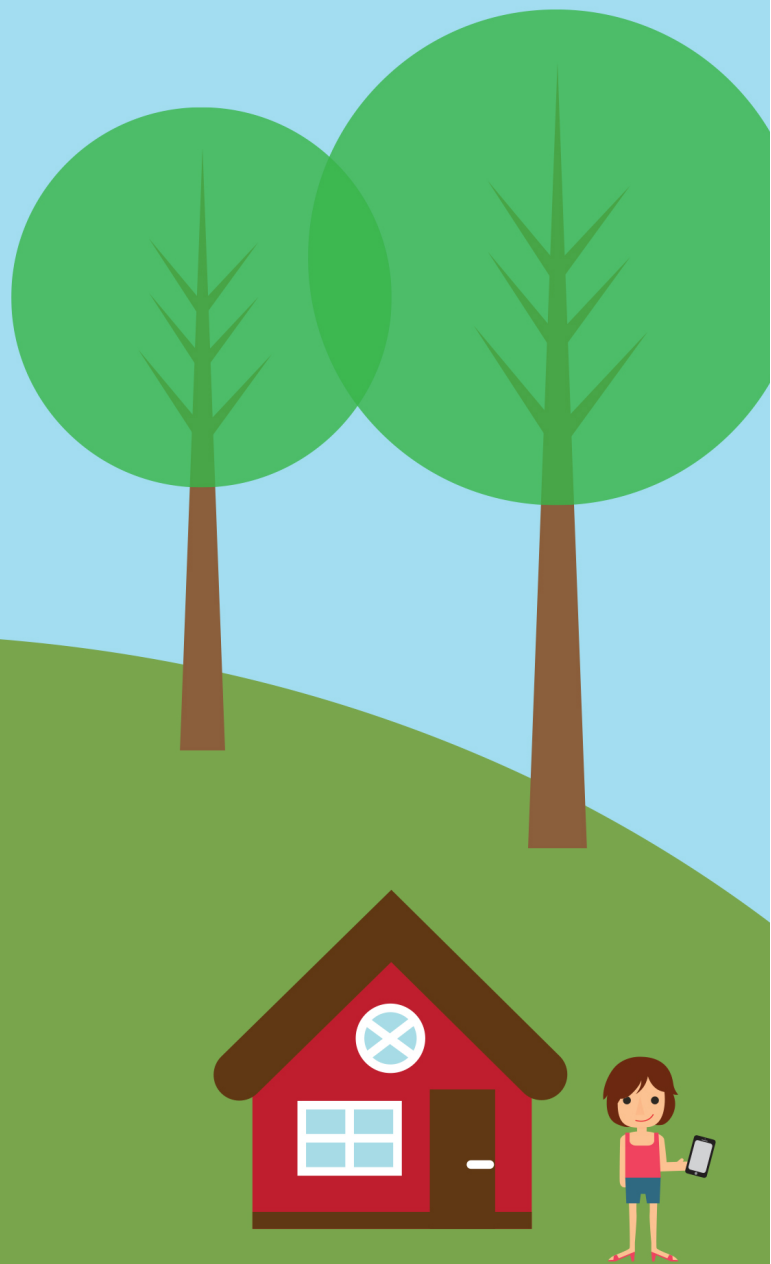
Da Weicks forståelse af meningskabelse trækker på en socialkonstruktivistisk tankegang om, at al erkendelse er socialt konstrueret, anskuer vi processen, hvor skabelse af mening finder sted *mellem chefer og teamledere*, som socialkonstruktivistisk. Vi er selv hverken chefer eller teamledere i Teknik & Miljø, og derfor ser vi ikke os selv som en aktiv del af deres sociale konstruktioner og meningskabelse. Vi analyserer derimod deres meningskabelse om udviklingsprojektet Verdensklasse som en proces, der finder sted gennem sprog og interaktion, hvor de som aktører i samarbejde med hinanden konstruerer deres virkelighed.

Vi analyserer chefer og teamlederes meningskabelse, som er en socialkonstruktivistisk proces, ud fra vores hermeneutiske ståsted. Her analyserer vi læringsmøder og fokusgruppeinterviews gennem DiaLoop-modellen, der er en hermeneutisk samtaleanalysemodel. Vi sætter enkeltdele sammen, i form af chefer og teamlederes udtalelse i relation til Weicks teori, for herefter at se fortolkningsmønstre og opnå ny helhedsforståelse. Hermeneutikken giver os mulighed for at inddrage og anerkende vores forståelser, fordomme og fortolkninger (jf. side 17), hvilket vi ser som et vigtigt udgangspunkt for specialet. Derfor vil vores møde med Teknik & Miljø og vores arbejdsgang, der løbende søger at udvide vores forståelser, have sit naturlige hermeneutiske udgangspunkt, selvom processen, vi undersøger er socialkonstruktivistisk. Det vil med andre ord sige, at vi belyser meningskabelse som er en socialkonstruktivistisk proces, hvor vi ser Teknik & Miljø's arbejde med og meningskabelse om Verdensklasse som socialkonstruktivistisk, men vi skaber selv viden ud fra et hermeneutisk ståsted, hvor vi sætter vores viden om Teknik & Miljø's meningskabelse over for vores egne forståelser, for dermed at udvide vores forståelse af Teknik & Miljø's meningskabelse.



# KAPITEL 2: METODE

I dette kapitel gennemgår vi specialets metoder og redegør for de metodiske overvejelser herved. Indledningsvist præsenteres casestudiet som metode, og herefter følger observation og videoobservation samt fokusgruppeinterview. Slutteligt præsenterer vi DiaLoop-modellen, der anvendes som en dynamisk model til samtaleanalyse.



## CASESTUDIE

Dette speciale bygger på et kvalitativt casestudie, hvor vi inddrager en enkeltstående case, der kan belyse vores problemfelt og problemformulering. Kvalitative casestudier er en udbredt tilgang i humaniora og samfundsforskning, og ifølge Fog (1992) er et casestudie oftest et studie af en afgrænset social eller kulturel sammenhæng (s. 1). Ifølge Flyvbjerg (2010) underkendes casestudiets videnskabelige muligheder ofte uretmæssigt (s. 487). I *Dictionary of Sociology* defineres casestudie således:

“Den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel på et bredt fænomen. Et casestudie kan ikke give pålidelig information om den større sammenhæng. Men [casestudiet] anvendes ofte i de indledende faser af en undersøgelse, da det leverer hypoteser, som bør testes systematisk med en række cases. Casestudier anvendes ofte i samfundsvidenskabelige undersøgelser, indimellem som forberedelse til mere omfattende undersøgelser, men ofte som den primære forskningsmetode. (...) Casestudier kan skaffe detaljerede data, der er svære at opnå gennem bredere undersøgelser, men på bekostning af muligheden for at generalisere.” (Abercrombie, Hill & Turner, 1994, s. 46-47, vores oversættelse)

Denne beskrivelse er typisk for den almindelige opfattelse af casestudiet som forskningsmetode, men den er ifølge Flyvbjerg (2010) overforenklet og stærkt misvisende, og casestudiet som metode kommer ifølge ham ikke til sin ret i denne definition (s. 464). Især beskrivelsen af, at et casestudie ikke kan give pålidelig information om fænomenet i bred forstand, og at et casestudie betragtes som en slags forundersøgelse til studier med større, repræsentative stikprøver kritiseres (Flyvbjerg, 2010, s. 464). Flyvbjerg tager udgangspunkt i førsteudgaven *Dictionary of Sociology* fra 1984, men Abercrombie, Hill og Turner har dog i tredjeudgaven, som er citeret ovenfor, tilføjet den sidste del, der beskriver, at casestudier ofte anvendes som den primære forskningsmetode, og kan give detaljerede data, som er svære at opnå gennem bredere undersøgelser, men på bekostning af muligheden for at generalisere (Abercrombie, Hill & Turner, 1994, s. 46-47).

Problemerne med den gængse opfattelse af casestudiet som forskningsmetode sammenfatter Flyvbjerg (2010), idet han mener, at viden om konkrete enkelttilfælde i form af cases spiller en vigtig rolle i den menneskelige læringsproces (s. 465). Der er ifølge Flyvbjerg to

vigtige pointer i denne påstand. Casestudiet giver for det første netop den form for kontekstafhængig viden, som er nødvendig for, at mennesker kan udvikle sin viden fra begynder til ekspert. For det andet har samfundsvidenskaberne ikke haft held med at efterligne naturvidenskaberne i udviklingen af egentlig videnskabelig teori i studiet af menneskelige forhold. Trods mange forsøg på at udvikle kontekstafhængig og forudsigende teori ender man i samfundsvidenskaberne hver gang i kontekstafhængig viden (Flyvbjerg, 2010, s. 466). Dette får ifølge Flyvbjerg (2010) konsekvenser for den konventionelle opfattelse af casestudiet i forskning (s. 466).

Flyvbjerg pointerer, at casestudiet giver mulighed for at udvikle et omfattende blik på praksis, og en opfattelse af, at menneskelig adfærd ikke nødvendigvis kan forstås gennem teorier alene. Derudover bidrager casestudiet til forskernes egne læringsprocesser, da den konkrete, kontekstbundne erfaring er central i forhold til tilegnelsen af specifikke færdigheder. Casestudiet er derfor særligt velegnet til at tilvejebringe konkret, kontekstbunden viden (Flyvbjerg, 2010, s. 468). Konkrete erfaringer kan opnås gennem fortsat nærkontakt med den studerede virkelighed og gennem feedback fra dem, man studerer. Stor distance til studieobjektet og manglende feedback ender let i en virkningsløs læringsproces, som i forskningssammenhæng kan føre til rituelle akademiske blindgyder, hvor forskningens effekt og nytte bliver uklar og uprøvet. Som forskningsmetode kan casestudier være et effektivt middel mod denne tendens (Flyvbjerg, 2010, s. 467). Ifølge Flyvbjerg (2010) giver casestudiet mulighed for at komme i dybden, i modsætning til andre metoder med store stikprøver (s. 486).

## **Metodiske overvejelser i relation til casestudiet**

Når vi vælger at benytte casestudiet som forskningsmetode bunder valget i, at vi ønsker at opnå indblik i praksis, og ikke blot ønsker at forstå menneskelig adfærd gennem teorier, men ønsker at sætte praksis og teori i relation til hinanden. Vi er bevidste om, at vores valg af Teknik & Miljø i Hjørring Kommune som specialets case sker på bekostning af at opnå generaliserbar viden, hvorfor vi ikke kan overføre specialets resultater til enhver forandringsproces eller organisation. Dog bidrager casestudiet til vores egen læreproces, da vi opnår en række færdigheder og en evne til at forholde os til en specifik kontekst, frem for at generalisere ud fra et teoretisk synspunkt. Dette afspejles også i specialets problemformulering, hvor en besvarelse kræver, at vi arbejder i dybden og bevarer nærkontakten til den studerede virkelighed.

## OBSERVATION AF LÆRINGSMØDER

I det følgende afsnit vil vi redegøre for anvendelsen af observation som kvalitativ metode til empiriindsamling i specialet. Som nævnt i specialets introduktion har vi foretaget observation af to læringsmøder, som blev afholdt mellem chefteam og teamledere i Teknik & Miljø. Vi observerede og tog noter til begge møder, mens møde nummer to blev suppleret af videoobservation.

Kristiansen og Krogstrup (2015) skelner mellem fire typer af observation, hvor de skelner mellem observation i kunstige eller naturlige omgivelser, hvor de naturlige omgivelser beskriver en kontekst, der allerede var eksisterende, før observatøren "trådte ind" (s. 46-47), hvilket er tilfældet for Teknik & Miljø's læringsmøder. Blandt observation i naturlige omgivelser skelnes der yderligere mellem struktureret og ustruktureret observation, hvor vi har fulgt den ustrukturerede tilgang, idet vi ikke har søgt noget bestemt, men har observeret og udforsket læringsmøderne for at opnå forståelse for den nuværende situation.

Observationerne var uden deltagelse (jf. Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 51-52), idet vi udforskede læringsmøderne udefra. Vi var ikke direkte og personligt involveret i de situationer, vi observerede på læringsmøderne, og vi foregav ikke at være medlem af den kontekst, vi observerede. Vi påtog os således en rolle som publikum på læringsmøderne, hvor vi fra sidelinjen observerede og tog notater undervejs. Feltnoterne bliver den eneste datakilde til det første læringsmøde og bliver en supplerende kilde til videooptagelserne på det andet læringsmøde. Feltnoterne er tilgængelige i Bilag 2.1 og 2.2.

De to læringsmøder havde forskellig karakter, da det ene møde foregik i plenum, og det andet var opbygget som gruppearbejde. Vi vil herunder introducere formen på de to møder.

### **Første læringsmøde**

Det første af de ti læringsmøder med overskriften "Verdensklasse - læringsmøder om fremdrift og besværligheder i arbejdet med Verdensklasse" blev afholdt d. 15. februar. På dette læringsmøde deltog direktøren, de tre chefer, de to konsulenter samt alle 16 teamledere. En af cheferne agerede ordstyrer på mødet, og der blev afholdt en form for interview, hvor direktøren interviewede tre teamledere, der skulle besvare spørgsmål om Verdensklasse, mens de skulle forsøge at ignorere de resterende teamlederes tilstedeværelse. Efter inter-

viewet blev der talt om, hvad der kom frem i interviewet, blandt andet hvad Verdensklasse er for en størrelse, og der blev introduceret til de øvrige ni læringsmøder. De to resterende chefer deltog umiddelbart på lige fod med de teamledere, der ikke blev interviewet.

### **Andet læringsmøde**

Det andet af de ti læringsmøder blev afholdt d. 3. marts. Ligesom på det første læringsmøde deltog de tre chefer, de to eksterne konsulenter, alle 16 teamledere, og direktøren stødte til cirka 30 minutter efter mødets start. Det overordnede tema for det andet læringsmøde var Verdensklasseplakaten, som vi præsenterede i introduktionen (jf. side 13). På mødet skulle teamlederne arbejde i grupper om plakaten, som skildrer udviklingsprojektet, og finde frem til, hvad der manglede på plakaten i forhold til deres forståelse af Verdensklasse i Teknik & Miljø. Ordstyrerne på dette læringsmøde var de to eksterne konsulenter, der i starten gjorde opmærksom på, at teamlederne skulle mærke efter inde i sig selv og finde frem til, hvordan de ser sig selv personligt i projektet (Bilag 3.2 03:55). Chefteamet deltog ikke i selve gruppearbejdet omkring plakaten, men de deltog i en afsluttende gennemgang af de fire gruppers arbejde. Mens de fire grupper arbejdede, talte chefteamet med konsulenterne om ledelse (Bilag 2.2).

### **Videobobservation**

Som nævnt ovenfor har vi anvendt videoobservation på læringsmøde nummer to. Video anvendes i stigende grad til observationsformål med henblik på at fastholde autentiske situationer, der kan bruges til dokumentation og videre analytisk bearbejdning (Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997, s. 5). Når vi skal studere forskellige niveauer i en samtale, er video et godt medie, fordi det fastholder helhedsoplevelsen af samspillet mellem samtaleparterne og deres brug af krop, sprog og stemme. Kommunikation foregår her-og-nu, og kommunikationen forsvinder i samme nu, som den er gennemført, og derfor er det umuligt at fastholde den til senere bearbejdning, hvis ikke man anvender eksempelvis et videomedie (Alrø & Kristiansen, 1997, s. 75+80).

Vores formål med at lave videoobservation er at fastholde kommunikationen med henblik på senere at analysere, hvordan chefer og teamledere skaber mening med Verdensklasseprojektet. Videomaterialet gør det muligt for os at næranalysere, da vi ved gentagne afspilninger får mulighed for at studere de centrale detaljer i kommunikationen, som ellers ikke var synlige i den oprindelige situation (Alrø & Kristiansen, 1997, s. 75).

Som ved alle andre metoder er der fordele og ulemper ved anvendelse af videoobservation i forskning. Den største fordel ved videoobservation er, at mediet kan indfange og gengive situationer og dermed både kommunikations verbale og nonverbale aspekter (Alrø & Kristiansen, 1997, s. 75). Den nonverbale kommunikation kan i mange tilfælde bidrage til at forstå den verbale kommunikation, og her hjælper videoen os til en bedre forståelse. I vores analytiske arbejde har det været en fordel for os, at vi valgte at videoobservere, da læringsmødet havde Verdensklasseplakaten som omdrejningspunkt. Her har videoen givet os mulighed for at understøtte teamledernes udtalelser med deres bevægelser og handlinger, når de eksempelvis pegede eller tegnede på plakaten.

En ulempe ved videoobservation er dog, at videomediet er meget afslørende, og det kan derfor nemt udfordre menneskers blufærdighed (Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997, s. 6). Det er derfor relevant, at vi gør os etiske overvejelser, når vi beskæftiger os med videoobservation. Et vigtigt punkt i forbindelse med indsamling af videomateriale er ifølge Raudaskoski (2010) de etiske og juridiske aspekter heraf (s. 88). Forud for videoobservationen lavede vi klare aftaler med deltagerne om, hvordan de skulle indgå i samarbejdet, hvad observationsmaterialet skulle bruges til, hvem der måtte få kendskab til materialet og i hvilke sammenhænge (jf. Alrø & Kristiansen, 1997, s. 74).

Vi er opmærksomme på, at videooptagelsen ikke er identisk med den autentiske situation, men den er altid, som Alrø og Kristiansen (1997) skriver, "*en reduktion af virkeligheden og ikke en nøjagtig gengivelse af den*" (s. 76). Dette begrundes med, at mediet for det første har et *selektivt synsfelt*, som sætter grænser for, hvad der er muligt at observere, og mediet virker derved begrænsende for, hvad man kan studere i kommunikationen. For at supplere videoobservationen valgte vi at tage feltnoter, der bidrog til at beskrive, hvad der skete undervejs på læringsmødet.

Videoobservation kan være besværligt og forbundet med mange praktiske og tekniske komplikationer. Videomediet forekommer at være både uoverkommeligt og utilstrækkeligt, når det drejer sig om observationer i et større forum eller i et uafgrænset handlingsrum. Netop observationen af flere menneskers kommunikative samspil konfronterer os med videoteknikkens begrænsninger, hvad angår såvel billeddækning som lyd dækning (jf. Kofod, 1997, s. 34). På læringsmødet anvendte vi primært et stationært kamera, da et stationært kamera påkalder sig mindre opmærksomhed end et håndholdt kamera og dermed

skaber minimal indvirkning på aktørerne (jf. Kofoed, 1997, s. 32). Undervejs på læringsmødet skulle teamlederne lave gruppearbejde, hvorfor vi var nødsaget til at flytte kameraet og fokusere det mod én gruppe. Efter gruppearbejdet var der opsamling i grupper, hvor vi var nødt til at bruge håndholdt kamera, da vi bevægede os rundt til de fire gruppers placeringer. Her blev deltagerne mere opmærksomme på kameraet, fordi de ikke ønskede at stå i vejen for den, der stod bag kameraet.

Vi supplerede videoobservationen med to diktafoner, der, under læringsmødets præsentation, blev placeret i hver ende af bordet, for at sikre den lyd, kameraet ikke kunne opfange på grund af den stationære placering. De to diktafoner flyttede vi rundt under gruppearbejdet, så den gruppe, der blev videoobserveret også fik optaget lyden. Herudover optog vi lyd fra en anden gruppe, så vi efterfølgende har haft mulighed for at undersøge interaktionen og meningsskabelsen i to ud af fire grupper. Efterfølgende er det tydeligt for os, at vi kunne have draget fordel af at have mere end ét videokamera samt flere diktafoner. Vi var forud for mødet dog ikke blevet informeret om, at det primært ville være baseret på gruppearbejde, hvorfor vi ikke kunne forudse behovet for flere videokameraer og diktafoner.

Når vi skal analysere videomaterialet bliver vores her og nu observation en væsentlig forudsætning for analysen. Under her og nu observationen opstår den intuitive forståelse og direkte sansende oplevelse af, hvad der er på færde, som danner basis for fokuseringen i den mere detaljerede analyse. Vi valgte derfor at være tilstede under videoobservationen, for at få flere vigtige detaljer med. Vores tilstedeværelse er ligeledes et vigtigt element i forhold til vores analyse, da vi anvender vores intuition i vores forståelse af situationen. Videomaterialet analyseres ud fra DiaLoop-modellen, som vi vil redegøre for senere i kapitlet.

## **FOKUSGRUPPEINTERVIEW**

Observationer kan sjældent stå alene, men vil ofte være en del af en sammensat metodisk praksis, hvor eksempelvis interviews kan være en del af datagenereringen (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 44). Vi har derfor valgt at kombinere vores observationer af de to læringsmøder med to fokusgruppeinterviews med henholdsvis chefteam og teamledere.

### **Metodiske overvejelser i relation til fokusgruppeinterviews**

I dag bruger man i stigende grad fokusgruppeinterview i kvalitativ forskning, og ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er fokusgruppeinterviews især velegnede til eksplorative undersø-

gelses på et nyt område (s. 206). Fokusgruppeinterview er kendetegnet ved en ikke-styret interviewstil, hvor mange forskellige synspunkter vedrørende emnet bringes frem i lyset (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Halkiers definition af en fokusgruppe lægger sig op ad Morgans (1997) forståelse af fokusgrupper som en forskningsmetode, hvor data produceres via gruppeinteraktion omkring et emne, som er bestemt af forskeren. Således er det kombinationen af gruppeinteraktion og forskerbestemt emnefokus, som er fokusgrupperes kendetegn (Halkier, 2008, s. 9). Denne kombination gør ifølge Halkier (2008) fokusgrupper særligt velegnede til at producere empiriske data, der fortæller noget om betydningsdannelse i grupper (s. 10). Da vi er særligt interesserede i meningskabelsen blandt teamledere og chefer, er fokusgrupper et oplagt valg for os. Fokusgrupper er nemlig særligt gode til at producere data om mønstre i indholdsmæssige betydninger i grupperes beretninger, vurderinger og forhandlinger samt producere data, som belyser normer for grupperes praksis og fortolkninger (jf. Halkier, 2008, s. 10).

Der er både styrker og svagheder ved at bruge fokusgrupper som metode. En styrke ved fokusgrupper er, at de er gode til at producere data om sociale grupperes fortolkninger, interaktioner og normer, hvorimod de er mindre velegnede til at producere data om individers livsverdener. Forklaringen på dette er, at den enkelte deltager i fokusgruppen får sagt mindre end deltageren i et individuelt interview. En ulempe er dog også, at forskeren i fokusgruppeinterview ikke har samme mulighed for at spørge ind til den enkeltes forståelser og erfaringer som i et individuelt interview (Halkier, 2008, s. 13). En anden styrke ved fokusgrupper er, at kilden til data er den sociale interaktion. Deltagerne vil typisk sammenligne erfaringer og forståelser i fokusgruppen, som vil kunne producere viden om kompleksiteterne i betydningsdannelser og sociale praksisser, som kan være svære for forskeren at få frem i eksempelvis individuelle interviews eller semistrukturerede gruppeinterviews. Således kan deltagerne i fokusgruppen spørge ind til hinandens udtalelser og kommentere hinandens erfaringer og forståelser. En svaghed er til gengæld, at vi som forskere må tage højde for, at der kan opstå gruppeeffekter, som kan lægge en dæmper på variationen i deltageres udtryk for forståelser og erfaringer (Halkier, 2008, s. 14).

Udvælgelse af deltagerne i fokusgrupperne foregår ud fra en analytisk selektion (Halkier, 2008, s. 14). Det vil sige, at vi sørger for i forhold til vores problemformulering at få vigtige



karakteristika repræsenteret i udvalget. Derfor valgte vi at afholde fokusgruppeinterviews med chefer og teamledere i Teknik og Miljø, da disse personer er fokus for vores undersøgelser. Vi valgte at afholde to adskilte interviews, da vores forventning var, at teamlederne måske ville udtale sig mere ærligt om visse elementer, når deres chef ikke var deltager på mødet. Vi er dog bevidste om, at vi havde opnået en anden indsigt i Verdensklasseprojektet og den fælles meningskabelse herom, hvis vi havde samlet både chefteam og teamledere. Dog opnår vi gennem læringsmøderne indblik i interaktionen på tværs af chefteam og teamledere.

Fokusgrupperne foretages i netværksgrupper, da deltagerne arbejder sammen og derfor kender hinanden som kollegaer. Netværksgrupper har den fordel, at det er let for folk at tage del i samtalen, fordi det er trygt med mennesker, som de kender og har en forestilling om, hvordan reagerer (Halkier, 2008, s. 30). Når deltagere kommer fra samme netværk har de også lettere ved at uddybe hinandens perspektiver på grund af delte erfaringer og oplevelser. Vi havde derfor en forventning om, at deltagerne ville kunne supplere hinanden i fokusgrupperne, da de er vant til at samarbejde.

Fokusgrupper kan struktureres ud fra tre forskellige modeller. Der er den løse model, hvor der er få og brede, åbne start-spørgsmål, en stram model, hvor der stilles flere og mere specifikke spørgsmål eller laves øvelser og en tragt model, som er en kombination af de to første, hvor man starter åbent og slutter mere struktureret (Halkier, 2008, s. 39). Ifølge Halkier egner den stramme model sig bedst til projekter, hvor der er mere fokus på indholdet af diskussionerne end på, hvordan interaktionen udfolder sig blandt deltagerne. I tragtmodellen kan man derimod indarbejde fordelene fra både den løse og den stramme model ved at starte åbent og slutte af i en strammere styring (Halkier, 2008, s. 40). Forud for hvert fokusgruppeinterview udformede vi en interviewguide ud fra tragtmodellen, hvor vi kombinerede åbne startspørgsmål med en strammere styring i slutningen af fokusgruppen. Spørgsmålene i fokusgrupperne havde til formål at starte og understøtte udvekslinger, diskussioner og forhandlinger mellem deltagerne (jf. Halkier, 2008, s. 42). Interviewguiderne findes i Bilag 5.1 og 5.2.

Med udgangspunkt i interviewguiden afholdt vi d. 20. marts et fokusgruppeinterviewet med chefteamet, hvor de tre chefer deltog. Den ene af cheferne blev dog forsinket og deltog derfor kun i halvdelen af interviewet. Til fokusgruppeinterviewet med teamlederne, som vi

afholdt d. 24. marts, deltog i alt fem teamledere. Alle teamledere var inviteret til fokusgruppen, men på grund af et stramt program kunne kun fem teamledere deltage. En enkelt teamleder blev forsinket og deltog kun i halvdelen af interviewet. Interviewene havde til formål at undersøge, hvad Verdensklasse er for en størrelse, og hvordan chefteamet og teamlederne arbejder med det, så det giver mening for alle i organisationen. Interviewene handlede blandt andet om, hvad henholdsvis chefteamets og teamledernes forståelse af Verdensklasseprojektet er, og hvilken rolle de indtager i projektet. Fokusgruppeinterviewene varede hver cirka en time, og blev optaget på diktafon, så vi har haft mulighed for at høre optagelserne igen i forbindelse med vores analytiske arbejde. Lydfilerne er tilgængelige i Bilag 3.3 og 3.4.

Vi har i forhold til fokusgrupperne gjort os nogle etiske overvejelser. Vi oplyste på forhånd deltagerne om, hvad vores speciale handler om, og hvad fokusgrupperne skulle anvendes til. Vi valgte desuden at sikre fokusgruppedeltagerne anonymitet, således at vi ikke offentliggør, hvem der siger hvad. Det gør vi af hensyn til, at deltagerne ikke skal stå til ansvar for deres udtalelser over for den øverste ledelse. I det skrevne materiale nævnes derfor ikke navne, og det betyder også, at lydfilerne ikke vil være tilgængelige for andre end os, censor og vejleder.

Vi har valgt kun at transskribere de uddrag, som vi direkte inddrager i specialet. Det gør vi af hensyn til de tidsmæssige ressourcer, som vi har til rådighed, og vi vælger derfor at bruge mere tid på at analysere materialet frem for at nedskrive det slavisk. Ifølge Halkier har Bloor et al. (2001) argumenteret for, at man i fokusgrupper ikke behøver at gå så rigidt og detaljeret til værks med transskribering, som traditionerne foreskriver. Det kan vi ikke andet end være enige i. Fokusgrupperne analyseres og fortolkes ligesom læringsmødet ved hjælp af DiaLoop-modellen, som vi redegør for i følgende afsnit.

## DIALOOP-MODELLEN

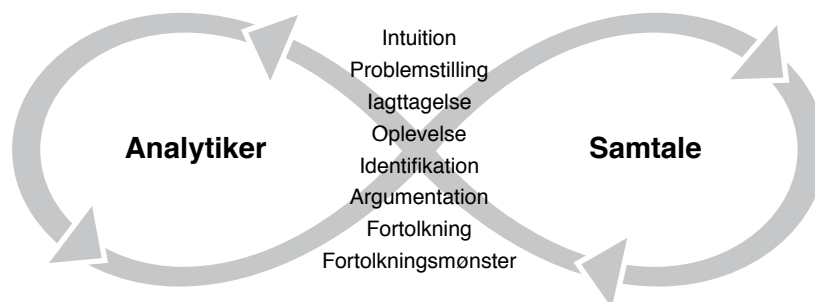
Til behandling af vores videoobservationer af læringsmødet og fokusgruppeinterviewene vælger vi at anvende Alrø, Dahl & Schumanns (2016) DiaLoop-model, der er en dynamisk samtaleanalysemodel. Modellen anvendes som metode til analysen, hvor vi bryder samtalen op og undersøger enkeltdelene for derefter at sætte delene sammen som følge af en ny faglig forståelse (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 43). DiaLoop-modellen er i overens-

stemmelse med vores hermeneutiske proces, hvor forståelsen ligeledes bevæger sig fra del til helhed og fra helheden tilbage til delen. Cirkelbevægelsen skal udvide den forståede mening, og ambitionen er, at enkeltdelene skal stemme overens med helheden, da forståelsen ellers vil være fejlet (jf. side 18).

Med udgangspunkt i vores problemfelt og problemformulering anlægger vi et særligt teoretisk blik på samtalerne, hvor vi fokuserer på Weicks elementer af meningsskabelse og ledelse, hvilket falder i god tråd med, at Alrø, Dahl & Schumann (2016) beskriver, at samtaleanalyse kan anvendes, hvor problemstillingen handler om, at mennesker skaber mening gennem deres samtaler (s. 175). Alrø, Dahl & Schumann (2016) beskriver netop, at det ikke er muligt at have fokus på alt, hvad der er på færde i en samtale (s. 45), hvorfor vi særligt har øje for elementer i samtalen, der kan relateres til vores undersøgelser.

## Modellens otte elementer

DiaLoop-modellen består af otte trin. Analysen vil sjældent følge de otte trin som en lineær proces, men en samlet analyse vil oftest indeholde alle otte elementer (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 52).



Figur 4: DiaLoop-modellen (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 54).

### De otte trin i analysen er:

1. Intuition (et indfald)
2. Problemstilling (en konkret undren)
3. Iagttagelse (ydre sansning)
4. Oplevelse (indre sansning)

5. Identifikation (analytiske begreber)
6. Argumentation (analytisk redegørelse)
7. Fortolkning (funktion i kontekst)
8. Fortolkningsmønstre (særlige karaktertræk) (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 45-46).

### **Intuition – et indfald**

Intuitionen kan forveksles med en spontan fortolkning eller en fornemmelse, der opstår og giver en form for indfald og dermed medfører en særlig opmærksomhed på samtalen. Intuitionen kan hverken forudsiges eller forklares, men giver typisk en fornemmelse af, at der netop her sker noget betydningsfuldt i samtalen (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 62).

Intuitionen kan bidrage til at grovsortere datamaterialet, da vi i gennemsynet af vores videomateriale vil opleve, at nogle sektioner påkalder sig skærpet opmærksomhed. Alrø, Dahl & Schumann (2016) argumenterer for, at intuition er baseret på erfaring, træning og ekspertise (s. 64). Man bliver gradvist bedre til at skelne væsentligt fra ikke væsentligt i takt med, at man bliver bedre til eksempelvis at genkende mønstre eller opdage mønsterbrud i samtalen (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 65).

Vores problemformulering og specialets fokus vil naturligt tildele os et særligt blik på vores empiri, hvorfor vores intuition vil falde over elementer, der afspejler vores fokus. Dog kan intuitionen også træde til på steder i samtalen, hvor der sker noget, der strider imod det forventede (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 66). Som beskrevet tidligere er det ifølge Gadamer en hermeneutisk betingelse, at noget taler til os, og her skal vores fordom bringes i spil og spilles ud imod sagen for at nå frem til sandheden (jf. side 17).

### **Problemstilling**

Ligesom det er tilfældet i dette speciale, er formålet med samtaleanalysen altid at søge efter et teoretisk problem eller en problemstilling, hvor det faktiske adskiller sig fra det forventede (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 47).

Alrø, Dahl & Schumann (2016) beskriver, at en samtaleanalyse *kan* tage udgangspunkt i et praktisk problem, og *bør* tage udgangspunkt i et teoretisk problem (s. 77). Efter observation af det første læringsmøde og med udgangspunkt i Mettes tilknytning til Teknik & Miljø, har vi erfaret, at mange i organisationen oplever Verdensklasse som et 'stort' og u håndgribeligt begreb, der er svært at omsætte i dagligdagen. Dette baserer vi på Mettes daglige

samtaler med sine kollegaer samt ytringer på læringsmødet d. 15. februar, hvor enkelte teamledere ytrede, at de er usikre og har behov for et fælles sprog om Verdensklasse (Bilag 2.1). Derfor udleder vi, at teamlederne oplever et praktisk problem i forhold til forståelsen af Verdensklasse, hvilket potentielt kan udfordre videreformidlingen af projektet i de respektive teams. I relation hertil er vi endt med det teoretiske problem, formuleret i vores problemformulering, der lyder: *Hvordan skaber chefer og teamledere i Teknik & Miljø mening med udviklingsprojektet Verdensklasse?*

### **Iagttagelse**

Det iagttagelige i samtalen er den manifesterede del, som kan være alt, hvad der siges og gøres i samtalen. Dog er alt ikke relevant – noget vil vi reagere intuitivt på, mens andet fremstår relevant på grund af undersøgelsens fokus og teoretiske optik (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 81).

Som analytiker bør vi distancere os til samtalen for at kunne præcisere, hvad der konkret bliver sagt og gjort. Iagttagelserne er eksempler fra samtalen, der kan besvare spørgsmålene: *"Hvordan viser det sig?"*, *"Hvor ser du det i samtalen?"* og *"Hvad bygger du det på?"* (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 82). I samtaleanalysen bliver iagttagelser dokumentation og begrundelse for argumentation og fortolkninger, og bidrager dermed til at gøre analysen transparent (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 82).

Vores empiriske materiale består af feltnoter, video- og lydfiler. I bearbejdningen af materialet bestemmes mængden og grundigheden af transskriptioner ud fra undersøgelsens fokus og teoretiske forståelsesramme. Som beskrevet på side 30, har vi valgt kun at transskribere de dele af materialet, som anvendes i analysen, og hvor vores intuition fortæller os, at noget kan være relevant.

### **Oplevelse**

Oplevelserne i samtaleanalysen er analytikerens indre sansninger og reaktioner på iagttagelserne. Her lytter man indad og observerer egne reaktioner, som eksempelvis kropslige sansninger, følelser, handleimpulser og mentale reaktioner. Oplevelserne kan være en interessant indgang til analysen, da der er noget i samtalen, som analytikeren reagerer på. Dette leder til en nærmere undersøgelse af samtalen, og man kan blive opslugt heraf, ligesom det er tilfældet ved intuitionen. Forskellen er dog, at intuitionen kan omhandle umiddelbare

vurderinger af noget 'derude', hvor oplevelsen altid er noget indre og altså er analytikerens egen reaktion (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 94).

Hvis man som analytiker formår at være bevidst om sin egen oplevelse, kan dette bidrage til at kvalificere argumentationen, da man i så fald er bevidst om, at der også kan optræde andre fortolkninger. Ved at være bevidst om sin personlige oplevelse kan man muligvis opdage, at man eksempelvis sympatiserer med en part i samtalen, hvilket kan påvirke fortolkningen (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 95). Oplevelsesniveauet kan være svært at få fat i samt svært at formulere, men vi er opmærksomme på, at vores oplevelse kan påvirke tolkningen. Hvis vi i analysearbejdet oplever at have forskellige fortolkninger af samme iagttagelse, vil dette typisk skyldes forskellige oplevelser, hvorfor disse kan være vigtige for at opnå den mest sammenhængende fortolkning.

### **Identifikation**

I identifikationen tages afsæt i den teoretiske ramme og dennes begreber, hvorved der kan identificeres elementer, som kan kombineres og reflekteres i argumentationen. De teoretiske begreber kan også relateres til fortolkningsniveauet og den teoretiske rammesætning, som netop har sat fokus for analysen med udgangspunkt i problemformuleringen. I vores tilfælde vil begreberne være Weicks syv karakteristika for meningskabelse samt hans tanker om ledelse. Arbejdet med Weicks teoretiske begreber giver mulighed for at systematisere og kategorisere de observationer, der arbejdes med i analysen (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 107).

### **Argumentation**

Argumentationen svarer på spørgsmålet: "*Hvordan når jeg frem til de fortolkninger, jeg når frem til?*" (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 126) og kobler iagttagelser med identifikation af teoretiske begreber og fører til fortolkninger (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 138). Argumentationen kan forstås som de mellemregninger, der skal til for at kunne følge den række slutninger, der fører fra undersøgelsens spørgsmål til konklusionen. Således fungerer argumentationen som en uddybelse for, hvordan mellemregningerne hænger sammen. Argumentationen begrundes fortolkningen og viser, at denne er fagligt funderet og ikke blot er en personlig holdning (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 126-127).

Argumentationen forbinder spørgsmål med svar, reflekterer og diskuterer samt søger en forståelse af samtalens dynamik mellem sprog, sprogbrugere og kontekst (Alrø, Dahl &

Schumann, 2016, s. 138). Argumentationsidealet i den pragmatiske samtaleanalyse stammer fra dialektikken, der anerkender, at fortolkninger er kontekstafhængige. Samtidig skal argumentationen ikke søge at overbevise, men skal i stedet sandsynliggøre, da samtalen ses som en virkelig situation om virkelige forhold. Man kan ikke nå en absolut sandhed, men skal nærmere stræbe efter det sandsynlige og den mest sammenhængende fortolkning (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 128).

## **Fortolkning**

I det analytiske arbejde opdeles samtalen i enkeltdele, og i denne sammenhæng er det fortolkningens opgave at binde delene sammen igen, så de giver mening til helheden. Fortolkningen forklarer, hvordan den problemstilling, som analysen tog afsæt i, kan besvares med baggrund i analysen. Fortolkningen er underbygget af iagttagelse, oplevelse, identifikation og analytisk argumentation, og den sammenfatter resultaterne, der er opnået gennem systematisk og velargumenteret analyse af samtalen i dens kontekst (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 140), hvilket igen kan ses som cirkelbevægelsen fra del til helhed. Fortolkningen er baseret på analysen og fortæller, hvad denne viser, men fortolkningen er ikke altid en entydig og endegyldig konklusion. Fortolkningen bør underbygges i argumentationen, så den bliver den mest sammenhængende fortolkning, og gør den svær at modbevise (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 143).

## **Fortolkningsmønstre**

Med udgangspunkt i vores faglige og teoretiske optik er samtaleanalysens formål at finde frem til, 'hvad der er på færde i samtalen', så vi dermed kan finde frem til det væsentlige for vores problemstilling. Som analytikere skal vi identificere bestemte gentagne træk i samtalelens manifesterede lag og/eller sandsynliggøre disse i samtalelens latente lag. Disse træk kan betegnes som fortolkningsmønstre (Alrø, Dahl & Schumann, 2016, s. 147). De iagttagelige mønstre får først mening i analysen, når de fortolkes ud fra konteksten og analysens problemstilling. De mønstre, der identificeres, kan bidrage til at løfte fortolkningerne til et teoretisk niveau, hvor vi kan undersøge, hvordan Weicks perspektiver kommer til udtryk.

## **Skellen mellem mening og betydning**

Før vi går videre til Weicks teori vil vi foretage en afklaring af ordet *mening*. Ordet benyttes ofte på forskellig vis i daglig tale, hvorfor vi finder det relevant at afklare ordets betydning samt netop sætte det over for det danske ord *betydning*.

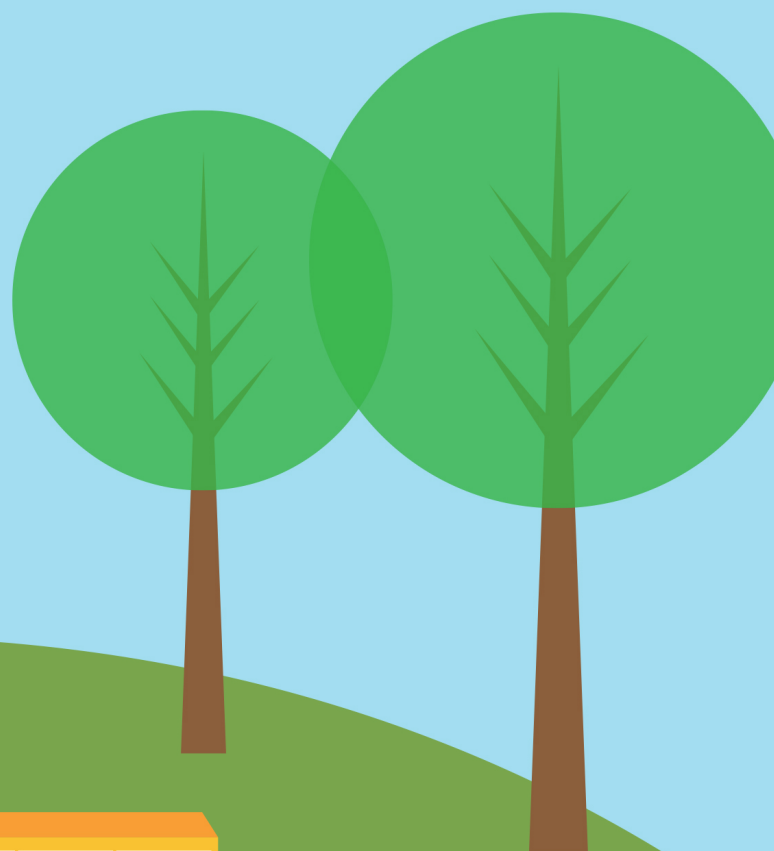
Alrø, Dahl & Schumann (2016) pointerer at der bør skelnes mellem ordene betydning og mening, da betydning knytter sig til sproget som ytring og drejer sig om samtalsens semantiske indhold (s. 23). Mening skabes derimod lokalt af sprogbrugerne og er afhængig af sprogbrugernes forståelse af ytringen i den specifikke kontekst. Ifølge Wille (2011) er der ligeledes væsentlig forskel mellem ordene *betydning* og *mening* (s. 192). Han beskriver, at det danske ord *mening* forudsætter et "menende" subjekt, og dermed kommer på afveje, hvis det sidestilles med ordet *betydning*.

Vi er hermed opmærksomme på, at de to ord kan have forskellige betydning, men vi vil også argumentere for, at ordene kan være relevante i samspil med hinanden, da flere *betydninger* kan bidrage til at skabe mening.



# KAPITEL 3: TEORI

I kapitel 3 præsenterer vi specialets teoretiske grundlag, og redegør for relevante pointer og begreber i de teorier, som specialet bygger på. Vi introducerer til Karl E. Weick og hans tanker om meningskabelse og ledelse af forandringer.



## INTRODUKTION TIL KARL E. WEICK

Som beskrevet i introduktionen inddrager vi Weick og hans tanker om menings-skabelse og ledelse, som det teoretiske hovedfokus i specialet. Valget af Weick bunder i, at han arbejder med *menings-skabelse*, og vi har en antagelse om, at hvis en forandringsproces skal lykkes, skal den give *mening* for alle organisationens led.

Weick er en amerikansk organisationsforsker og er særligt kendt for begrebet *sense-making*, på dansk *menings-skabelse*, samt hans tanker om organisering og ledelse. Weick er en af de mest indflydelsesrige teoretikere inden for den procesorienterede organisations- og ledelsesforskning, og er en af de mest citerede forfattere inden for skandinavisk organisationsforskning på nuværende tidspunkt (Hammer & Høpner, 2014).

I bogen *Menings-skabelse, organisering og ledelse* beskriver Hammer og Høpner (2014) Weicks forfatterskab og oversætter samt forklarer en lang række af Weicks begreber. I relation til deres arbejde med bogen har Hammer og Høpner interviewet Weick, som har bidraget til, at de kan gengive den rette forståelse af begreberne. Murphys (2015) bog *Sense-making – Introduktion til Karl Weick*, introducerer ligeledes menings-skabelse. Weicks originaltekster kan være svære at gå til, da han skriver meget koncentreret, og desuden ligger der en udfordring i oversættelsen af hans begreber fra engelsk til dansk (Murphy, 2015, s. 16). Her hjælper Murphy os, da hendes bog indeholder en dansk oversættelse af to centrale tekster af Weick. For ikke at bevæge os for langt væk fra Weicks egne værker, supplerer vi med originaltekster fra blandt andet Weicks eget værk *Sense-making in Organizations* (Weick, 1995). Vi benytter det danske ord *menings-skabelse*, hvorfor vi i citater retter *sense-making* til [menings-skabelse].

Weick har en baggrund inden for psykologien og sit oprindelige udgangspunkt i en socialpsykologisk tænkning, der har fællestræk med socialkonstruktivisme (jf. side 22). I Weicks arbejde viser den socialkonstruktivistiske tilgang sig særligt, da han fremhæver vigtigheden af handlinger, og hvordan handlinger relaterer sig til menings-skabelse. Samtidig lægger han vægt på, at interaktionen mellem mennesker i grupper er menings-skabende. Således trækker Weicks teori om menings-skabelse på en socialkonstruktivistisk tankegang om, at menneskers opfattelse af virkeligheden er et resultat af en socialt forankret fortolknings- og skabelsesproces, hvor mennesket skaber sig selv.

Vi har valgt at arbejde med menings-skabelse, da teorien giver os redskaber til at fokusere på de processer, hvori Teknik & Miljø skaber mening med Verdensklasseprojektet. Menings-skabelse er den proces, der foregår, *"imellem at vi forvirres over det uventede eller uigenkendelige, til vi igen har skabt et tilstrækkeligt entydigt billede af, hvad der foregår, til at kunne fortsætte med at handle"* (Murphy, 2015, s. 15). Menings-skabelse er ifølge Murphy (2015) en oplagt indgang til at analysere organisering, forandringer, ledelse, strategiudvikling, kommunikation og menings-skabelse blandt aktører i organisationer (s. 15). Da vi i vores problemformulering ønsker at undersøge, om og hvordan chefer og teamledere i Teknik og Miljø skaber mening i en organisatorisk forandringsproces, er det særligt relevant at inddrage menings-skabelsesperspektivet. Teorien er hovedsageligt udviklet med henblik på at forstå interaktion i organisationer og koblingen mellem organisering og menings-skabelse (Murphy, 2015, s. 15). I lighed med andre organisationsteorier giver teorien om menings-skabelse mulighed for at gøre folks handlemønstre i en organisatorisk kontekst til genstand for analyse (Murphy, 2015, s. 21). Vi vil gennem Weicks perspektiv undersøge, om vi kan se menings-skabelsesprocesser komme til udtryk i Teknik & Miljø's arbejde med Verdensklasse. Vi bevarer dog vores hermeneutiske standpunkt og undersøger Teknik & Miljø udefra, idet vi ikke indgår i sociale konstruktioner og menings-skabelse med Teknik & Miljø.

I forhold til at lave empiriske analyser af menings-skabelsesprocesser er det en forudsætning, at der er et godt kendskab til teoriens kernebegreber (Murphy, 2015, s. 16). Vi vil derfor i det følgende give en definition af de centrale begreber i teorien, hvor vi inddrager Weicks tanker om organisering, og herefter defineres hovedbegrebet *menings-skabelse* og Weicks syv karakteristika heraf. Afslutningsvist beskrives Weicks tanker om ledelse i forandringer.

## **Weicks tanker om organisering**

I sit forfatterskab bryder Weick med mange konventionelle tanker om organisationer, hvor han eksempelvis ikke er enig i idéen om, *"at organisationer kan defineres som en gruppe af mennesker, der arbejder mod et fælles mål efter en forholdsvis stabil arbejdsdeling"* (Hammer & Høpner, 2014, s. 35). Weick har en relationel og dynamisk tilgang til organisationer, hvorfor han mener, at aktører i en organisation må fralægge sig forestillingen om fælles og stabile mål. Weick fokuserer på bevægelsen mellem mål og midler, og mener, at der vil ske en tilpasning, så der skabes en kollektiv struktur med fælles normer, hvorefter mål etableres. Det er altså ikke en søgen efter mål, der fører til fælles normer, og Weick mener

ikke, at man behøver fælles mål for at finde sammen, men derimod fælles handlinger, hvorefter målene vil følge (Hammer & Høpner, 2014, s. 41-42).

Weick arbejder ud fra, at der gennem organisering kan skabes mening i organisationer, og han beskriver det således: *"at organisere sig er at samle pågående gensidige handlinger til meningsfulde sekvenser, som skaber meningsfulde resultater"* (Weick, 1979, s. 3; citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 53). Organisationens medlemmer skaber deres egen virkelighed, gennem måden de omtaler sig selv på:

*"Organisationer skaber løbende forskellige former for mening af de input, de får, og af dem selv. Disse handlinger løser nogle flertydigheder, ignorerer nogle og skaber andre former for flertydighed. Organisationer finder igen og igen sig selv i forsøget på at stabilisere denne strøm af erfaringer, som flyder gennem dem og den strøm af handlinger, som styrer deres udvikling"* (Weick, 1979, s. 23; citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 55).

Ifølge Weick taler organisationen med sig selv for at finde frem til, hvad den selv mener, den foretager sig. Når 'organisationen taler med sig selv' forstår vi det, som organisationens medlemmer, der selv taler om organisationen, og de handlinger organisationens medlemmer foretager.

Weick argumenterer for, at organisationers delelementer er i konstant bevægelse, og beskriver i relation hertil: *"Det er vigtigt at forstå, at der i organisationer opstår adskillige meningskabende sekvenser forskellige steder, som er løst koblete, og hvor det er det samlede mønster af til- og fravalg, som har indflydelse på, om organisationen overlever eller forsvinder"* (Weick, 1979, s. 236; citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 70). Der sker altså meningskabelse hele tiden, mange forskellige steder i organisationen og disse meningskabelser hænger ikke tæt sammen. Hermed vil nogle processer ifølge Weick være aftagende, mens andre stiger i intensitet. Når vi belyser en organisation giver det en idé om, hvor organisationen er i processen, og hvad den har været igennem. Her opnår vi dog kun et øjebliksbillede, da der altid vil være ny meningskabelse i gang (Hammer & Høpner, 2014, s. 66).

## HVAD ER MENINGSSKABELSE?

Meningsskabelse henviser til den proces, hvorigennem mennesker skaber mening (Murphy, 2015, s. 22). Ifølge Weick (1995) er meningsskabelse, hvad det siger, det er: at give noget mening (s. 16), hvoraf vi forstår at skabe mening, og at give noget mening som to sider af samme sag. Meningsskabelse skal således forstås bogstaveligt og ikke metaforisk. Meningsskabelse sker ubevidst og hele tiden, og ud fra Weicks optik vil mennesker altid søge at skabe mening med det, de møder (Hammer & Høpner, 2014, s. 89).

Weick formulerer i sine tekster flere definitioner på meningsskabelse, hvor en eksempelvis lyder: "*[Meningsskabelse] er en diagnostisk proces rettet mod at konstruere plausible fortolkninger af dobbelttydige tegn, som er tilstrækkelige til at opretholde handling*" (Weick, 2009, s. 55-56; citeret i Murphy, 2015, s. 25). Hermed beskriver Weick, at meningsskabelse er nødvendig, hvis aktører skal kunne opretholde handling. Hvis aktørers handlinger udfordres, vil aktøren have behov for at tilføre handlingerne mening, for at kunne fortsætte med nye eller forandrede handlinger. Meningsskabelse formuleres også således: "*[Meningsskabelse] involverer den fortløbende retrospektive udvikling af plausible forestillinger, som rationaliserer, hvad folk gør*" (Weick et al. 2005, s. 409; citeret i Murphy, 2015, s. 25). Med andre ord definerer Weick meningsskabelse som det, at aktører søger at skabe mening, når noget ikke er som forventet. Dette udleder vi også af Weicks (2001) beskrivelse af den grundlæggende idé i meningsskabelse: "*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 gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre*" (s. 106, vores oversættelse). Her beskriver Weick, at aktører, ved at se tilbage på det, de har oplevet, vil søge at skabe mening med oplevelserne. Murphy (2015) beskriver i relation hertil, at det er et grundtræk for meningsskabelse, at det finder sted i alle tænkelige kontekster, når aktører forsøger at besvare spørgsmålet "*hvad foregår der her?*" (s. 17).

Weick forklarer, at "*orden, afbrydelse, genoprettelse – det er [meningsskabelse] i en nøddeskal*" (Weick, 2009, s. 39; citeret i Murphy, 2015, s. 24), hvor Weick med ordet genoprettelse beskriver meningsskabelsesprocessen, hvori aktører vil søge at genfinde orden efter afbrydelsen.

Weick fremhæver særligt de diskursive aspekter af meningskabelse. Det vil med andre ord sige, at han lægger vægt på, at mening skabes i sprog og italesættelse. Han forklarer at, "[meningskabelse] involverer at omdanne omstændigheder til en situation, der eksplicit forstås i ord og fungerer som springbræt for handling" (Weick, 2009, s. 55; citeret i Murphy, 2015, s. 25). Her lægger Weick vægt på frembringelsen af mening i form af ord. Han forklarer yderligere: "[Meningskabelse] er helt centralt et spørgsmål om sprog, tale og kommunikation. Situationer, organisationer og omgivelser tales til live" (Weick et al. 2005, s. 409; citeret i Murphy, 2015, s. 25).

## Syv karakteristika ved meningskabelse

Weick præsenterer i sin bog *Sensemaking in Organizations* (1995) et samlet bud på, hvordan man kan forstå meningskabelse i organisationer. Heri definerer han meningskabelse som processer med syv særlige karakteristika. Weick siger, at hvis man vil forstå processen omkring meningskabelse, bør man særligt være opmærksom på disse syv aspekter. De syv karakteristika fungerer som en grov retningslinje for undersøgelser af meningskabelse i den forstand, at de indikerer, hvad meningskabelse er, hvordan den fungerer, og hvor den kan gå galt (Weick, 2015, s. 45). Aspekterne opsummerer dermed, hvordan Weick definerer begrebet meningskabelse (Murphy, 2015, s. 17).

Meningskabelse skal forstås som en proces, der er:

1. "Funderet i identitetskonstruktion
2. Retrospektiv
3. Enacter meningsfulde omgivelser
4. Social
5. Igangværende
6. Fokuseret på og af udvundne tegn
7. Drevet af plausibilitet snarere end præcision" (Weick, 1995, s. 17; citeret i Murphy, 2015, s. 17).

De syv aspekter er ofte udgangspunkt for analyser af meningskabelse, og hvert af de syv aspekter relaterer sig til de andre seks (Murphy, 2015, s. 17+28).

### Funderet i identitetskonstruktion

Det første af de syv karakteristika er identitet. Identiteten er ifølge Weick placeret øverst på listen, fordi etablering og opretholdelse af identitet er en central del af meningskabelse

(Weick, 2015, s. 48). Weick beskriver, helt i tråd med sit blik på meningsskabelsesprocesser, identiteter som bevægelige, kontekstuelle, sociale konstruktioner (Murphy, 2015, s. 29). I Weicks berømte sætning: *"Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger?"*, er der fire stedord, som alle peger på den person, der foretager skabelsen af mening (Weick, 2015, s. 46). Således tager meningsskabelse udgangspunkt i personen, der forsøger at skabe mening (Hammer & Høpner, 2014, s. 97). Weick beskriver dog selv en fælde i sætningen, da den er skrevet ud fra et 'jeg', men Weick mener, at intet individ fungerer som enkeltstående meningskaber, da meningsskabelse er en social proces, samt at ethvert individ har flere selver (Weick, 2015, s. 46).

Weick uddyber koblingen mellem meningsskabelse og identitetsdannelse således: *"Identiteter opstår ud af interaktionsprocessen. At skifte mellem interaktioner er at skifte mellem definitioner af sig selv. [...] Men kausalitetens retning flyder lige så ofte fra situationen til en definition af selv, som den går den anden vej"* (Weick, 1995, s. 20; citeret i Murphy, 2015, s. 30). Som citatet indikerer, bestemmes, hvem man er blandt andet af, hvem man bliver i den situation, man befinder sig i. På samme måde bestemmes den situation, man befinder sig i blandt andet af, hvem man er. Når man skaber mening om noget, skaber man således også mening om sig selv i forhold til det. Det betyder, at når en aktør skaber mening i en bestemt situation, så overvejer personen mere eller mindre bevidst, hvilken mening der vil være i overensstemmelse med de antagelser, som han eller hun gør sig om sig selv i det øjeblik. Derved påvirker identitetsdannelse meningsskabelse såvel som omvendt (Murphy, 2015, s. 30).

Ifølge Weick har mennesker behov for et positivt og sammenhængende selvbillede, hvorfor en vekselvirkning mellem vores opfattelse af 'jeg'et' og omgivelserne er vigtig i meningsskabelse. Weick skriver:

*"Individets selvpfattelse og personlige identiteter formes og ændres til dels af, hvordan de føler, andre ser organisationen, som de arbejder for. [...] Den tætte forbindelse mellem et individs karakter og en organisations image forudsætter, at individer er personligt motiverede til at bevare et positivt, organisatorisk image og reparere et negativt gennem associering og disassociering med handlinger i forhold til problemstillinger"* (Dutton & Dukerich, 1991, s. 548; citeret i Weick, 2015, s. 49).

Det vil sige, at hvis en organisation rammes af positiv eller negativ omtale, så rammer det også den enkelte og personens forståelse af, hvem 'jeg' er. Således er man til en vis grad afhængig af, hvordan man tror, andre opfatter ens arbejdsplads (Hammer & Høpner, 2014, s. 98). I en analyse af meningsskabelse som en del af organiseringsprocesser, vil en del af meningsskabelsesprocessen kunne forstås som en konstruktionsproces af en kollektiv identitet (Murphy, 2015, s. 32).

## Retrospektiv

Som det andet karakteristika argumenterer Weick for, at meningsskabelse er en retrospektiv proces. Det vil sige, at den er retrospektiv eller bagudrettet i den forstand, at aktører ofte forsøger at skabe mening om noget, som allerede er sket (Murphy, 2015, s. 41). Weicks fokus på det retrospektive er muligvis det mest kendetegnende karakteristika ved den aktuelle begrebsliggørelse af meningsskabelse (Weick, 2015, s. 53). Tanken om meningsskabelse som retrospektiv er udledt af Schutz' (1967) analyse af 'meningsfyldt oplevet erfaring'. Det, man særligt skal lægge mærke til her, er, at nøgleordet *oplevet* er i datid med henblik på at opfange den realitet, "*at mennesker først kan vide, hvad de gør, når de har gjort det*" (Weick, 2015, s. 53). Ifølge Murphy (2015) ser Weick det sådan, at man kun kan tænke fremad ved at forestille sig, at man allerede har handlet, og så mærke efter, hvordan man ville tænke derefter. Det betyder således, at selv planer på sin vis er retrospektive (s. 41).

Normalt, når man analyserer aktørers handlinger i organisationer, ser man dem som resultater af forudgående tanker og beslutninger, men ifølge Weick er rækkefølgen oftest omvendt. Det vil sige, at aktører først handler og derefter skaber mening med handlingen. Denne handling kan for eksempel være i form af tale (Murphy, 2015, s. 41-42). Igen kommer Weicks sætning, "*hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger?*" i spil (Weick, 1979, s. 133; citeret i Murphy, 2015, s. 42). Citatet indikerer netop, at man ofte først handler eller taler for derefter at opdage, hvad man tænker – nærmere end omvendt.

En vigtig pointe for Weick er, at retrospektiv meningsskabelse er en aktivitet, hvor der kan være brug for at sammentænke mange forskellige projekter, fordi mange forskellige betydninger er undervejs på det tidspunkt, hvor refleksionen finder sted. Weick forklarer, at problemet ikke er, at man mangler information, når man skal skabe mening, men at det i stedet handler om flertydighed (Weick, 2015, s. 56). Weick fremhæver dette, fordi forskere som foretrækker metaforen om informationsbehandling ofte betragter meningsskabelse, på



samme måde som de betragter andre problemer, nemlig som et scenarie, hvor mennesker har brug for flere informationer. Men ifølge Weick har mennesker, når de bliver overvældet af flertydighed, ikke behov for flere informationer. Han forklarer det således:

”I stedet har de brug for værdier, prioriteringer og klarhed om præferencer, der kan hjælpe dem med at opnå afklaring af, hvilke projekter der er vigtige. Klarhed i forhold til værdier afklarer, hvad der er vigtigt i forløbne oplevelser, hvilket i sidste ende giver mening i forhold til, hvad forløbne oplevelser betyder” (Weick, 2015, s. 57).

Det er altså ikke mængden af informationer, der er vigtig, men det er klarheden i informationerne, der bidrager til skabelsen af mening.

### **Enacter meningsfulde omgivelser**

Det tredje karakteristika ved meningsskabelse er, at aktører enacter meningsfulde omgivelser, og dermed er medskabere af den kontekst, de oplever. Murphy (2015) forklarer det således:

“(…) aktører enacter den mening, de skaber på deres omgivelser. Det vil sige, at en del af det at skabe mening er „at handle mening til live”. Mere konkret foregår det ved, at vi har en fornemmelse af, hvad der foregår. Når vi handler i overensstemmelse med den fornemmelse, er det sandsynligt, at det påvirker vores omgivelser i den retning. Vores omgivelser vil så – muligvis – reagere tilbage på os i overensstemmelse med vores eget afsæt, og det er lettere for os at få øje på reaktioner, som bekræfter vores fornemmelse af, hvad der foregår” (s. 22).

Med andre ord beskriver Murphy, at når man går til en situation med en forventning om, hvad der vil ske, så er der større chance for, at man enacter dette, og at forventningen også bliver udfaldet. Derfor er *selvopfyldende profetier* et meget centralt begreb i meningsskabelse. Der er risiko for bias, da man til dels selv har skabt sine omgivelser med afsæt i sine forventninger, hvorved man har 'handlet mening til live' gennem bekræftelse af fornemmelser (Murphy, 2015, s. 22).

Hammer & Høpner (2014) har oversat Weicks begreb *enactment* til *at skabe i handling*, hvilket Weick bifalder i deres interview med ham (s. 59). Begrebet er udtryk for den proces, der

foregår, når vi begynder at handle i forhold til de ændringer, som vi udsættes for i vores omgivelser. Det vil sige, at det er handlinger, vi foretager, og som bidrager til, at vi får skabt mening eller orden i en flertydighed. At skabe i handling er det, der sker, når vi taler, handler eller på en anden måde reagerer og dermed åbner organisationen for at se omgivelserne på nye måder. Organisationen kan stoppe op og studere en bestemt ændring, som den hæfter sig ved, eller den kan påvirke omgivelserne gennem sine handlinger, der betyder, at omgivelserne fremstår med andre sider, som organisationen dermed bliver opmærksom på (Hammer & Høpner, 2014, s. 59-60).

## Social

Meningsskabelse er, som det fjerde karakteristika beskriver, en social proces, og for at forstå meningskabelsesprocesser må man tage højde for den sociale kontekst, som processerne finder sted i. Det gælder uanset, om det er igennem ansigt-til-ansigt-interaktion eller enactment af en social kontekst (Murphy, 2015, s. 33). Weick understreger denne pointe i følgende citat: *"[Meningsskabelse] er aldrig isoleret, fordi det, en person gør inde i sig selv, er betinget af andre. Selv monologer og envejskommunikation antager et publikum. Og monologen ændrer sig i takt med, at publikum ændres"* (Weick, 1995, s. 40; citeret i Murphy, 2015, s. 37). Meningsskabelse er således både en individuel, men ikke mindst social proces (Hammer & Høpner, 2014, s. 96). Adfærd er betinget af andres adfærd, og det gælder uanset, om disse er imaginære eller fysisk til stede. Weick (2015) beskriver, at den betingede kvalitet i meningskabelse kan ses i følgende citat:

*"I fungerende organisationer træffes beslutninger enten i andres tilstedeværelse eller med vished om, at de skal implementeres eller forstås eller godkendes af andre. Det sæt overvejelser, som gøres relevante i forbindelse med enhver beslutningsproces, skal derfor deles med andre eller være acceptabel for dem"* (Burns & Stalker, 1961, s. 118; citeret i Weick, 2015, s. 69, Weicks kursivering).

Individuel meningskabelse er med Weicks ord et *"oxymoron"* (Weick, 1995, s. 80), altså et sammenstillet modsætningsfyldt begreb, men han forklarer, at *"individuelle overvejelser er indlejret i sociale kontroverser"* (Weick, 1995, s. 137).

I studier af meningskabelse er der meget opmærksomhed på tale, diskurs og samtale, da det er herigennem, at en stor del af den sociale kontakt formidles. Selvom det er vigtigt at begrebsliggøre meningskabelse som en social aktivitet, så er det ifølge Weick også vigtigt

at bevare et differentieret syn på de former, som social påvirkning kan antage. Ofte diskuteres fælles betydning eller social konstruktion, som om det udtømmer social meningskabelse (Weick, 2015, s. 72). Men for Weick er meningskabelse også social, når mennesker koordinerer deres handlinger af andre årsager end fælles mening, som eksempelvis når fælles handlinger koordineres af tilsvarende betydninger eller af overlappende syn på flertydige begivenheder. Weick argumenterer for, at delt betydning ikke er det afgørende for fælles handling, men at det nærmere er oplevelsen af den fælles handling, der er fælles (Weick, 2015, s. 72-73). Meningskabelse kan ligeså vel være, at aktører tilpasser sine handlinger til hinanden, så de danner en fælles handling, hvorfor handlingerne ikke nødvendigvis skal udspringe af fælles værdier. Ifølge Weick (2015) er tilpasning ikke mindre socialt end at dele (s. 74), hvilket vil sige, at tilpasning, der fører til fælles handling, er social konstruktion og meningskabelse på samme vis som fælles handling, der udspringer af, at aktørerne har koordineret ud fra tilsvarende eller overlappende udgangspunkter.

### **Igangværende**

Det femte karakteristika, som Weick knytter til meningskabelse, er skabelse af mening som en igangværende proces. Det vil sige, at meningskabelse skal forstås som en fortløbende proces nærmere end et resultat (Murphy, 2015, s. 39). At meningskabelse er igangværende er helt centralt for Weicks begrebsliggørelse af meningskabelse:

“[Meningskabelse] starter aldrig. Årsagen til, at det aldrig starter, er, at ren varighed aldrig stopper. Mennesker er altid midt i ting, som kun bliver til ting, når de samme mennesker fokuserer på fortiden fra et punkt efter ude i fremtiden” (Weick, 2015, s. 74).

Det betyder, at meningskabelse hele tiden bliver produceret og reproduceret i det omfang, folk er optagede af noget (Murphy, 2015, s. 39). Som forskere må vi derfor kun gøre os forhåbninger om at fange et øjebliksbillede eller en udvikling af meningskabelse over en periode, når vi laver interviews og observationer.

Weick inddrager Eccles og Nohrias (1992) beskrivelse af konteksten for ledelse som *“en løbende strøm af handlinger og ord i en organisation, der ofte opdeles af begivenheder som en produktlancering, en ekstern strategiplanlægningsøvelse eller et budgetmøde”* (Weick, 2015, s. 76). Begivenhederne er vigtige af flere årsager, idet de:

"[...] fokuserer og udkrystalliserer betydninger i organisationer. Disse begivenheder fungerer også som fokuspunkter for de forskellige strømme af igangværende aktivitet i organisationen. Selvom de ofte kun er ceremonielle og ikke huskes som væsentlige begivenheder, fungerer de som øjeblikke til status over igangværende handlinger, til udvikling af nye historier, til igangsættelse af fremtidige handlinger, til formel annoncering af begyndelser, milepæle og afslutninger, til udløsning af en kursændring eller til blot at mødes og genbekræfte individuelle og organisatoriske identiteter" (Eccles og Nohria, 1992, s. 48; citeret i Weick, 2015, s. 76).

Citatet beskriver, at selvom begivenheder i organisationer ikke nødvendigvis synes væsentlige, vil de alligevel have betydning for, om de følgende begivenheder skal justeres, eller om organisationen kan fortsætte sin retning. Meningsskabelse har som tidligere nævnt ingen begyndelse, hvilket vil sige, at mennesker altid er midt i noget, og dette noget er projekter (Hammer & Høpner, 2014, s. 108). Weick (2015) forklarer, at når mennesker er midt i projekter, så er det, de ser i verden, aspekter, som er relateret til de projekter, og selvom mennesker er fordybet i strømme, så er de sjældent ligeglade med, hvad der flyder forbi dem (s. 76). Det gør sig især gældende ved afbrydelser af projekter, da eksistensen af strømme bliver mest tydelig, når de afbrydes.

### **Fokuseret på og af udvundne tegn**

Meningsskabelse som fokuseret på og af udvundne tegn er det sjette karakteristika for meningskabelsesprocessen. Tegn er de elementer, man lægger mærke til og bruger som byggesten i sin meningskabelse (Murphy, 2015, s. 34). Weick citerer Starbuck & Miliken (1988):

"[Meningskabelse] fokuserer på nuancer og gensidige afhængigheder, hvorimod det at lægge mærke til opsamler større begivenheder og tydelige tendenser. Det at lægge mærke til begivenheder i omgivelserne afgør, om mennesker overhovedet overvejer at reagere på dem. Hvis der lægges mærke til begivenheder, skaber mennesker mening med dem; og hvis begivenhederne ikke bemærkes, er de ikke tilgængelige for [meningskabelse]" (Starbuck & Milliken, 1988, s. 60; citeret i Weick, 2015, s. 84).

Som citatet antyder, er det således kun det, man lægger mærke til, som man skaber mening om. Mennesker forsøger at skabe mening ud af alt, og meningskabelse sker hele tiden ubevidst (Hammer & Høpner, 2014, s. 103).

Weick skriver, at det virker som om, mennesker kan skabe mening med alt, og det gør det derfor lettere at studere meningskabelse, fordi fænomenet findes overalt. Han forklarer dog også, at ubesværet meningskabelse kan være en forbandelse, fordi det betyder, at man har større sandsynlighed for at se mening, der allerede er skabt end at se den blive til. Meningskabelse er normalt hurtig, hvorfor der er større sandsynlighed for at se produkter frem for processen. Når man undersøger meningskabelse, må man derfor se på, hvordan aktører håndterer langvarige gåder, der udfordrer meningskabelse, gåder såsom paradokser, dilemmaer og ubegribelige begivenheder. Man må også være opmærksom på måden, hvorpå aktører bemærker, udvinder tegn og bygger videre på det udvundne (Weick, 2015, s. 81).

Weick beskriver udvundne tegn som enkle, velkendte strukturer, der kan sammenlignes med frø, hvorfra mennesker udleder en større mening i det, der foregår. Sammenligningen med et frø kommer af, at et frø er en formskabende proces, som fanger meget af den uklarhed og ubestemmelighed, der er i meningskabelse (Weick, 2015, s. 82-83). Ifølge Weick anerkendte Smircich og Morgan (1982) vigtigheden af tegn i organisationsanalyse i deres udtalelse, at *"ledelse især handler om at generere et referencepunkt, imod hvilket en følelse af organisation og retning kan opstå"* (s. 258; citeret i Weick, s. 82). Smircich og Morgan argumenterer ligeledes for, at kontrol over, hvilke tegn der fungerer som referencepunkt, er en vigtig kilde til magt. Etablering af et referencepunkt, eksempelvis at rette folks opmærksomhed mod ét frem for noget andet for at angive værdi, er en vigtig handling i skabelse af mening (Weick, 2015, s. 82). Tiltro til tegnene og udvinding heraf er vigtigt i forhold til tegnenes fortsatte brug som referencepunkt for meningskabelse. Weick forklarer, at nærmest ethvert referencepunkt vil fungere til en start, da det stimulerer en kognitiv struktur, som får aktøren til at handle med større intensitet (Weick, 2015, s.86). Dette relaterer til det, vi skrev om *selvopfyldende profeti* i afsnittet om *enactment* (side 48). Når aktører handler selvsikkert, som om referencepunktet har den karakter, der ligger i tegnet, vil referencepunktet ofte formes i retninger, der matcher profetien (Weick, 2015, s. 86). Her beskriver Weick (2015), at når først meningskabelse er i gang, vil den have tendens til at bekræf-

te aktørens tro gennem sin indvirkning på handlinger, hvilket gør det, man tidligere blot forestillede sig, materielt (s. 88).

Når man undersøger skabelse af mening, skal man ikke blot være fokuseret på det sociale, men også tænke kontekst (Weick, 2015, s. 85). Det, tegnet bliver til i løbet af meningskabelsen, påvirkes af konteksten på to måder. For det første påvirker konteksten, hvad der overhovedet bliver udvundet som et tegn ved at rammesætte oplevelsen, og for det andet påvirker konteksten, hvordan tegnet fortolkes (Murphy, 2015, s. 35).

### **Drevet af plausibilitet snarere end præcision**

Det syvende og sidste karakteristika er, at meningskabelse er en proces, der er drevet af plausibilitet snarere end præcision. Ifølge Murphy (2015) har meningskabelse en tendens til at stabilisere sig, når aktører har skabt plausibel mening nærmere end præcis mening (s. 36). Weick skriver om meningskabelere: *"Deres mål er at bevæge sig fra det uforklarlige til det uforklarede, igennem det plausible til det mere plausible, som de fortsætter med at opdatere og forfine"* (Weick, 2009, s. 130; citeret i Murphy, 2015, s. 36). Alt sammen for at kunne opretholde og initiere handling. Her kan vi trække en tråd tilbage til *tegn* som beskrevet i forrige afsnit, hvor det netop blev beskrevet, at ethvert referencepunkt kan fungere til en start, da det skaber handling. Referencepunktet vil formes løbende, hvormed det også kan siges at være plausibelt nærmere end præcist.

Fællestrækkene fortsætter, da Weick argumenterer for, at præcision er en god ting, men ikke en forudsætning (Weick, 2015, s. 88). At vægte det plausible over præcision er derimod en hensigtsmæssig tendens, fordi *"at have et præcist kort over omgivelserne er muligvis mindre væsentligt end at have et kort, der bringer orden i verden og indbyder til handling"* (Sutcliffe, 1994, s. 57; citeret i Murphy, 2015, s. 36). Weick forklarer, at meningskabelse handler om videreudvikling og uddybning af et bestemt referencepunkt eller udvundet tegn, og videreudvikling opstår, når et tegn knyttes sammen med en mere generel idé. Objekter kan have flere betydninger, og det er vigtigere at starte med en form for tolkning fra start end at udskyde handlingen (Weick, 2015, s. 90).

Weick (2015) stiller spørgsmålet *"Hvis præcision er en god ting, men ikke en nødvendighed i [meningskabelse], hvad er så nødvendigt?"* (s. 94), og svarer selv:

“Noget, som opretholder plausibilitet og sammenhæng, noget, som er fornuftigt og uforglemmeligt, noget, som indbefatter tidligere erfaring og forventninger, noget, som vækker genklang hos andre mennesker, noget, som kan konstrueres retrospekt, men som giver mulighed for videreudvikling, så de passer til eksisterende særpræg, noget som er sjovt at konstruere. Kort sagt – det, der er nødvendigt, er en god historie” (Weick, 2015, s. 94).

Den gode historie skal kunne sammenholde forskellige elementer længe nok til, at de tilfører energi og guider handling, og den skal være plausibel i en sådan grad, at mennesker kan skabe retrospektiv mening, uanset hvad der sker. Desuden skal den gode historie være engagerende, så andre vil bidrage med egne input i meningsskabens interesse. Weick forklarer, at historierne er skabeloner. De er resultater af tidligere meningsskabelsesaktiviteter, og de kan forklare og tilføre energi (Weick, 2015, s. 94-95).

Meningsskabelse er ikke fokuseret på at opnå eller skabe det sande billede, men er mere fokuseret på at skabe et plausibelt billede, der kan initiere handling. Man søger ikke løsningen, men én løsning ud af mange, og derfor søger man heller ikke forklaringen, men én forklaring ud af flere (Hammer & Høpner, 2014, s. 110).

### **Opsummering af de syv karakteristika**

Weick (2015) samler de syv elementer, som efter hans mening i større eller mindre grad indgår i en meningsskabende proces i følgende citat:

“Når mennesker begynder at handle (enacte), skaber de håndgribelige resultater (tegn) i visse kontekster (sociale), og dette hjælper dem med at opdage (retrospekt), hvad der foregår (igangværende), hvad der bør forklares (plausibilitet), og hvad der skal gøres efterfølgende (identitetsforskønnelse)” (s. 87).

Citatet sammenfatter de syv karakteristika og deres relation til hinanden, og opmærksomheden omkring disse syv aspekter og samspillet mellem dem er altså det, som giver en samlet forståelse af meningsskabelsesprocesser. Hvordan meningsskabelse og de syv karakteristika kommer til udtryk i Teknik & Miljø's arbejde med Verdensklasse arbejder vi videre med i specialets analyse i Kapitel 4.

## LEDELSE I FORANDRINGER

Weick er ikke i synderligt optaget af forandringsledelse, men er mere optaget af generel ledelse som en stabiliserende aktivitet. De artikler, Weick har skrevet om forandringsledelse, er nærmere skrevet som en kritik af den konventionelle forandringslitteratur, hvor han særligt kritiserer Lewins klassiske forestilling om, at forandringer er episodiske (Hammer & Høpner, 2014, s. 173). Weick & Quinn (1999) opstiller i deres artikel *Organizational Change and Development* en sammenligning af episodiske og kontinuerlige forandringer (s. 366).

Her beskrives episodiske forandringer som sjældne, diskontinuerlige og bevidste, og det antages, at de episodiske forandringer finder sted i perioder med afvigelser, hvor organisationen flytter sig fra sin stabile tilstand. Forandringerne kaldes episodiske, fordi de optræder inden for en afgrænset tidsperiode, hvor de fremkaldes af eksterne eller interne begivenheder. De episodiske forandringer er præget af Lewins oprindelige tankegang, der beskrev de tre trin i forandringer: *optøning*, *forandring* og *genfrysning* (Weick & Quinn, 1999, s. 363-365). Lewins forandringsmodel ser forandringer som lineære, i progressiv udvikling og målsøgende, og motivationen herfor er typisk ubalance (Weick & Quinn, 1999, s. 379).

De kontinuerlige forandringer beskrives som vedvarende, i løbende udvikling og fungerer som opdateringer af arbejdsprocesser og social praksis. Den særlige kvalitet ved de kontinuerlige forandringer er, at små kontinuerlige justeringer, der optræder sideløbende på tværs af enheder, kan skabe betydelig forandring (Weick & Quinn, 1999, s. 375). Her ses forandringens trin som *frys*, *genskab balance* og *optø*. At fryse organisationen er at synliggøre situationen og bestemte processer, som man søger at genskabe balance i gennemgenfortolkning og omdøbning, så i de mindre grad vil blive udfordret og blokeret. Når man herefter optør organisationen vil man genoptage improvisation og læring, så man opnår mere meningsfulde processer, der er mere fleksible og modstandsdygtige over for ændringer (Weick & Quinn, 1999, s. 379-380).

Weick & Quinn forholder sig også til lederens rolle i de to typer forandringer, hvor lederen af de periodiske forandringer beskrives som en leder, der går forrest og skaber forandringen. I den kontinuerlige forandring beskrives lederrollen derimod som en meningsgiver,



der omdirigerer<sup>2</sup> forandringen og sikrer meningskabende dialog og interaktion (Weick & Quinn, 1999, s. 381).

## Strategisk ledelse

Weicks tanker om strategi og ledelse er den del af hans diskussion, som er længst fra at være en sammenhængende teori. Her bidrager han i højere grad med refleksioner over begrebet strategi og diskuterer, hvordan meningskabelse har en central betydning i relation hertil (Hammer & Høpner, 2014, s. 153).

Virksomhedsstrategi er en relativt ung teoretisk disciplin, hvor man oprindeligt forstod strategier som noget planlagt eller designet på forhånd. Denne tankegang har i høj grad præget den strategiske tænkning og gør det også i dag. Der findes ikke én endegyldig definition af strategi, men mange anerkender Chandlers definition, der lyder: *"Fastlæggelse af virksomhedens overordnede mål og formål, og hvilke tiltag der skal iværksættes, og hvilke ressourcer der skal afsættes for at opnå dette"* (Hammer & Høpner, 2014, s. 154). Weick er dog ikke enig i Chandlers definition, men læner sig i stedet op ad definitioner, der beskriver strategi som efterrationaliseret held eller en beskrivelse af, at strategi er en teori om begrundelse for organisationens tidligere og nuværende succes (Hammer & Høpner, 2014, s. 154).

Weick (2001) beskriver sit eget syn på strategi i følgende citat: *"En smule strategi kan generere en hel masse – for meget strategi kan paralyserer eller splintre en organisation"* (s. 345 citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 153). Med citatet skildrer Weick sin forståelse af, at en smule strategi i form af planer, kan sætte mennesker i gang med at handle og skabe mening, mens store strategiske planer kan være ødelæggende for meningskabelsen (Hammer & Høpner, 2014, s. 155). Weick mener, at strategi i de traditionelle termer som strategisk analyse og strategiske planer kun har ét formål, hvilket er, at få mennesker til at handle, da handling skaber mening. Her adskiller Weick sig fra den klassiske tilgang til strategi, der mener, at analysen og planerne er strategien, hvilket Weick er uenig i: *"Analysen begynder først, når vi begynder at handle. Det er i handlingerne og ud fra handlingerne, at vi skaber mening, og planer-*

---

<sup>2</sup> Omdirigerer: Begrebet er oversat fra det engelske *redirect*, men fremstår umiddelbart selvmodsigende, da lederen på den ene side skal *omdirigere*, men ikke styre forandringer. Vi forstår Weicks udlægning af ordet, som en leder, der ikke angiver retning, men sikrer meningskabende dialog med og mellem sine medarbejdere.

ne er højst en hjælp til at begynde at handle og skabe mening" (Hammer & Høpner, 2014, s. 158). Dermed mener Weick, at når man begynder at formulere en strategi, er man i princippet allerede i gang med at implementere strategien.

En af Weicks yndlingshistorier, der bidrager til at skildre hans forståelse af strategi, handler om en ungarsk militærenhed, der brugte et kort over Pyrenæerne til at finde vej i Alperne. Her finder Weick sin pointe, som er, at når mennesker er faret vild, vil ethvert kort hjælpe, så længe, det kan få dem til at handle (Weick, 1995, s. 54). Weick forklarer, at soldaterne lykkedes med at finde vejen tilbage, fordi de var aktive og havde et formål, som var at komme tilbage til lejren. De havde et billede af, hvor de var, og hvor de skulle hen, samtidig med at de blev ved med at gå, de blev ved med at lægge mærket til tegn, og de holdt sig dermed opdateret på, hvor de var (Weick, 1995, s. 55). Her er det Weicks pointe, at ethvert kort, i form af en strategi, vil kunne hjælpe organisationer, uanset hvor uigennemtænkt strategien er. Strategien kan stadig bidrage med en retning, der igangsætter handlinger og giver ny information og nye resultater (Hammer & Høpner, 2014, s. 159-160).

Ifølge Weick (1995) har ledere en tendens til at glemme, at det er hvad de *gør*, og ikke hvad de *planlægger*, der forklarer deres succes (s. 55). Weick mener, at "*mening produceres, når lederen behandler et uklart kort eller plan, som om det er meningsfuldt*" (Weick, 2001, s. 347 citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 160). Ledere i organisationer kan opleve, at de ikke tror på, at topledelsens annoncerede strategi eller organisationsændringer kan løse det ønskede, men her er Weicks pointe, at mellemlederen skal skabe en selvopfyldende profeti gennem optimisme og handling, som vil lede til nye handlinger, læring og mening hos medarbejderne og hos lederen selv. Derfor bliver det ikke nødvendigvis topledelsens oprindeligt udtænkte strategi, der bliver resultatet. I stedet bliver det de handlinger, der skaber mening, som kommer til at udgøre strategien. Dog vil enhver dårlig strategisk plan ikke kunne skabe positive resultater. Hvis det er svært at skabe mening i planen, vil den typisk blot blive betragtet som en meningsløs og urealistisk plan. I Weicks optik er det troen på, at strategien eller organisationsændringen er meningsfuld, der i sig selv bidrager til at gøre den meningsfuld (Hammer & Høpner, 2014, s. 160).

### **Små sejre som meningsskabende strategi**

I organisationer kan der opleves komplekse problemer og udfordringer, og Weick beskriver, at mennesker ofte ikke kan løse problemer, hvis ikke de opfatter dem som problemer.

Dog kan opfattelsen af, at noget er et stort problem føre til et højt alarmberedskab, hvorfor man bør definere problemerne og eventuelt inddele dem i mindre dele, så de er overkommelige (Hammer & Høpner, 2014, s. 161-162). I relation hertil findes Weicks begreb 'small wins', der er små sejre eller gevinster, som kan være en givende strategi. En lille sejr kan være et konkret og komplet implementeret resultat med en begrænset betydning, men når flere små sejre sættes sammen, kan de udgøre et mønster, der viser tydeligere og større resultater. Gennem de små sejre kan man opbygge optimisme og engagement hos de deltagende, som dermed kan skabe grundlag for de næste små sejre. Ifølge Weick er den strategiske udfordring ved at arbejde med de små sejre, at de små ændringer og gevinster, som ikke normalt er tydelige, skal identificeres, samles og grupperes, så de kan samles som en strategi. Gennem de små sejre kan man således opnå en følelse af kontrol, og sejrene kan skabe en mening, der giver lyst til udfordringerne og dermed skaber engagement (Hammer & Høpner, 2014, s. 162-163).

### **Formodninger og improvisation som meningskabende strategi**

Ifølge Weick er antagelser, formodninger og improvisation væsentlige anledninger til, at der skabes ny mening i organisationer. Weick mener ikke, at der findes anden orden, end den mennesker skaber på baggrund af antagelser og formodninger. De antagelser og formodninger, mennesker har, vil man typisk få bekræftet, når man tester dem, da det er dem, man vil kigge efter og derfor få øje på (Hammer & Høpner, 2014, s. 164). Hermed vil formodninger om virkelighed typisk materialisere sig, hvorfor Weick beskriver, at strategi ofte er et spørgsmål om motivation og vedholdenhed, og ikke handler om at forudse fremtiden. Dette kan eksemplificeres i det følgende: Hvis en fængselsbetjent formoder, at de indsatte er nogle gode mennesker, og han signalerer dette samt handler herefter, vil han formentlig opleve, at de indsatte reagerer positivt på den menneskelighed, de møder. Dermed vil fængselsbetjenten få bekræftet det, han formodede som en selvopfyldende profeti (Hammer & Høpner, 2014, s. 164).

En god strategi kræver, at man i organisationer er gode til at improvisere, og improvisation beskrives som det, man foretager sig i hverdagen, når man handler. Weick formoder, "at uanset hvilken retning en strategi kan tilbyde, så vil den kunne opnås lige så let med improvisation" (Weick, 2001, 351 citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 165). Improvisationen forudsætter variation og kreativitet i organisationen og blandt medarbejderne, hvorfor den

klassiske forståelse af strategi som rigide planer kan underminere kreativiteten, og dermed låse organisationen og dens handlemuligheder (Hammer & Høpner, 2014, s. 166).

## **Forandringsledelse**

Overordnet set er det vigtigt, at man som forandringsleder bruger tid på at forstå organisationen og meningskabelsen i egen organisation, før man begynder at forandre den i nye retninger (Hammer & Høpner, 2014, s. 187). Det vil sige, at før man kan flytte sig til et nyt sted, må man vide, hvor man flytter sig fra.

Som nævnt mener Weick, at strategi handler om meningskabelse, og man bør derfor skabe handlinger, der genereres gennem små sejre, formodninger og improvisation. Hammer og Høpner har i deres læsning af Weick fundet frem til fire formuleringer af, hvordan man kan udøve forandringsledelse, når man ser forandringer som kontinuerlige. Her formuleres forandringsledelse gennem *meningskabelse*, *timeout*, *løse koblinger* og *poesi* (Hammer & Høpner, 2014, s. 174). De fire måder at udøve forandringsledelse på har hvert deres fokus på og formulering af, hvordan man skal agere forandringsleder. I det følgende vil vi redegøre for tre af de fire måder at udøve forandringsledelse. Da vi i dette speciale ikke direkte undersøger organiseringen, og hvorvidt Teknik & Miljø er en løst koblet organisation, afgrænser vi os fra at redegøre for forandringsledelse gennem løse koblinger, da denne ikke er relevant for problemformuleringen.

### **Forandringsledelse gennem meningskabelse**

Weicks tilgang til forandringsledelse gennem meningskabelse bygger på hans generelle tanker om meningskabelse, og det primære fokus er således på, hvordan man skaber mening i forandringer. Når man står overfor forandringer i organisationer, er det, ifølge Weick, i princippet ligegyldigt, hvilke løsninger man vælger, da de fleste løsninger vil virke, hvis de 1) opmuntrer folk og får dem til at handle gennem eksperimenterende løsninger, 2) skaber en retning, 3) opmuntrer til at opdatere sig på situationen, øger situationsfornemmelsen og får folk til at lægge mærke til deres omgivelser, og 4) faciliterer en respektfuld interaktion, hvor tillid og troværdighed udvikler ligeværdighed (Hammer & Høpner, 2014, s. 174-175). Når forandringer mislykkes er det ofte fordi, der mangler opmærksomhed på situationen samt en respektfuld interaktion. Hvis ikke medarbejderne er opmærksomme på de daglige resultater og melder tilbage til ledelsen, kan ledelsen ikke reagere. Dermed kan resultatet

blive, at forandringsprocessen bliver meningsforstyrrende frem for meningsskabende (Hammer & Høpner, 2014, s. 176).

### **Forandringsledelse gennem timeout**

Weick bruger ikke selv begrebet timeout, men taler om fastfrysning. Hammer & Høpner (2014) har dog valgt ordet timeout, fordi der ikke er tale om, at man skal fryse organisationen, men der er tale om, at man stopper op og belyser situationen ved at se på, hvor man er, hvordan man er nået dertil, og hvordan man kommer videre (s. 179). I timeouten er det vigtigt, at man får skabt et billede af den nuværende situation og finder meningen i det, der sker, så man herefter kan foretage handlinger, der trækker i en fælles retning. Lederens rolle er ikke at agere autoritet ved at fremsætte de "rigtige" analyser og forslag, men lederen skal nærmere formå at læse situationen, så man tager timeouten på det rette tidspunkt, og herefter skal situationen belyses sammen med medarbejderne (Hammer & Høpner, 2014, s. 181).

### **Forandringsledelse gennem poesi**

Weick fremhæver poeter som mennesker, der har en særlig evne til at gøre det abstrakte konkret samt gøre det konkrete abstrakt. Han forklarer, at af poeter kan man lære at løsrive sig fra den fastlåste fortolkning af en forandringsituation, da det er nødvendigt at kunne løsne op for situationen for at kunne skabe ny mening (Hammer & Høpner, 2014, s. 185). Her gør Weick oprør imod en gængs forestilling om, at en forandringsleder skal fokusere på at konceptualisere og forsimple forandringen, da han mener, at man derved mister fornemmelsen for situationen. Poesien skal i stedet inspirere til, at man finder nye detaljer og giver ting ny mening, mens man forandrer (Hammer & Høpner, 2014, s. 187).

### **Forandringslederen og samarbejde med eksterne konsulenter**

Ifølge Weick skal man være varsom med at inddrage eksterne interessenter, fordi organisationer i høj grad er situationsbestemte. Blandt andet er han ikke meget for, at man hyrer eksterne konsulenter med speciale i forandringsledelse (Hammer & Høpner, 2014, s. 187).

Weick beskriver:

"Hvis noget ikke er opfundet inden for egen organisation, skal det mødes med mistænksomhed. Når konsulentguruer kommer med deres løfter om magiske forandringer, som bygger på erfaringer fra andre steder, tænker den kloge leder

sig om en ekstra gang, inden han eller hun lader disse konsulenter folde sig ud i organisationen" (Weick, 2009, s. 239 citeret i Hammer & Høpner, 2014, s. 188).

Denne påmindelse til forandringsledere hænger sammen med, at hvis forandringsprocesser skal lykkes, skal de afstemmes grundigt og tilpasses de kontinuerlige forandringer, der allerede er i organisationen. Dog afviser Weick ikke helt og aldeles brugen af konsulenter, men han understreger, at hvis man skal inddrage dem, skal de være i stand til at genkende og opspore de kontinuerlige forandringer. Vigtigst af alt må de ikke undervurdere styrken i samtaler, dialoger og respektfuld interaktion, da det bidrager til at forme de kontinuerlige forandringer, hvilket Weick mener, mange forandringsagenter overser (Hammer & Høpner, 2014, s. 188).

Efter en gennemgang af Weicks perspektiver på organisering, meningskabelse og ledelse, vil vi i analysen sætte perspektiverne i spil i relation til Teknik & Miljøs Verdensklasseprojekt.

# KAPITEL 4: ANALYSE

I specialets fjerde kapitel analyserer vi gennem Weicks teori, hvordan meningskabelse og ledelse kommer til udtryk i Teknik & Miljøs arbejde med Verdensklasse. Analysen er delt i to dele, hvor vi besvarer hvert af de to undersøgelsesspørgsmål separat.



## INTRODUKTION TIL ANALYSE

I specialets analyse arbejder vi mod at undersøge meningskabelse mellem chefer og teamledere i Teknik & Miljø gennem en besvarelse af problemformuleringen, der lyder:

### **Hvordan skaber chefer og teamledere i Teknik & Miljø mening med udviklingsprojektet Verdensklasse?**

I analysen vil vi gennem Weicks perspektiv undersøge, om vi kan se meningskabelsesprocesser og ledelse komme til udtryk i Teknik & Miljø's arbejde med Verdensklasse. Selvom Weick har et socialkonstruktivistisk udgangspunkt, bevarer vi vores hermeneutiske standpunkt i vores analyser af Teknik & Miljø, fordi vi ikke indgår i sociale konstruktioner og meningskabelse med Teknik & Miljø.

Analysen følger DiaLoop-modellen, hvor vi gennem iagttagelse af specifikke udtalelser undersøger og sætter disse i relation til Weicks teori, for hermed at kunne udlede fortolkninger og fortolkningsmønstre. Analysen opbygges hermed ud fra den hermeneutiske proces, hvor vi bevæger os mellem del og helhed og hermed udvider vores forståelse af chefer og teamlederes meningskabelse.

Analysen er opdelt i to separate analyser, der hver især besvarer specialets to undersøgelsesspørgsmål. Til sidst kobles de to analyser i en samlet konklusion af specialets problemformulering, der optræder i Kapitel 5. Vi er bevidste om, at vi kan komme til at bearbejde de samme citater flere gange i de to delanalyser, men det sker ud fra forskellige optikker, hvorfor fortolkningerne vil være forskellige.

## ANALYSE AF MENINGSSKABELSE

I det følgende vil vi søge at besvare specialets første undersøgelsesspørgsmål, der lyder:

### **Hvordan kommer meningskabelse til udtryk med udgangspunkt i Weicks syv karakteristika?**

For at skabe en struktur og overskuelighed i analysen opdeles denne i syv delanalyser, hvor vi undersøger, hvordan hvert af de syv karakteristika kommer til udtryk i chefer og teamlederes arbejde med Verdensklasse.



## Funderet i identitetskonstruktion

Som beskrevet i Kapitel 3 anser Weick etablering og opretholdelse af identitet som en central del af meningsskabelse, hvor identitet er bevægelige, kontekstuelle, sociale konstruktioner (jf. side 45). Vi vil i det følgende undersøge, hvordan identitet kommer til udtryk i vores analyse af Verdensklasseprojektet.

I en gennemgang af læringsmødet og interviewene fornemmes, at identitet spiller en rolle i chefer og teamlederes meningsskabelse om udviklingsprojektet Verdensklasse. Denne fornemmelse bunder i, at der stilles spørgsmål ved, hvilken rolle teamlederne selv har i relation til Verdensklasse, samt hvordan Verdensklasse skal forstås i forhold til omgivelserne, hvor der nævnes både politikere, borgere og eksterne samarbejdspartnere (Bilag 3.1 8:00, 10:25, 13:30, 21:30).

Ved gruppearbejdet på læringsmødet siger en teamleder:

“Jeg ved ikke hvorfor, men jeg har behov for at gøre det konkret. Og jeg har behov for ligesom at sige: dét Verdensklasse er for mig lige nu, det er eksempelvis at få den der arena (...), der hedder vand som ressource, at få dem til at følge med. (...) Og så tænker jeg jo (...) Hvad betyder det så for mig? Altså hvad er det så jeg skal gøre for at få vand som ressource op og køre? Og det er jo sådan noget med at være mere opmærksom på at inddrage andre i opgaveløsningen, som ét eksempel. Altså sådan, at det ikke bare er os, der sidder og gør det. For så tror jeg ikke på, at det bliver Verdensklasse. Altså det skal være nogen udefra eksempelvis” (Bilag 3.1 8:00).

Denne teamleder sætter sig selv i relation til en specifik situation og spørger, hvad denne situation betyder for ham selv, og hvordan han skal agere heri. Dette tolkes som et refleksionsspørgsmål, han stiller sig selv, da han efterfølgende svarer og forklarer, at ‘dét Verdensklasse er for mig lige nu’, eksempelvis er at få arenaen ‘vand som ressource op og køre’, og han beskriver, at dette kræver inddragelse af personer uden for organisationen. Som tidligere beskrevet, er Weicks syn på identitet, at hvem man er, bestemmes af, hvem man bliver i den specifikke situation. Denne teamleder ser involveringen af eksterne personer som sin opgave, idet han siger ‘være mere opmærksom på at inddrage andre i opgaveløsningen’, og samtidig anser han involveringen som et krav for at opnå Verdensklasse i arbejdet med ‘vand som ressource’. Her udledes, at han i denne situation konstruerer sin identitet ved at

sætte den i relation til vand som ressource, da han siger, 'hvad betyder det så for mig? Altså hvad er det så jeg skal gøre'.

Teamlederens personlige rolle i Verdensklasseprojektet bringes også op, da en anden teamleder sætter fokus på ordet 'Verdensklasse':

"Vi har jo flagret rundt i det, og det er jo fair nok, vi gør det, synes jeg. Selve ordet Verdensklasse og hvordan vi tolker det. Men det der med spejlbilledet, altså hvad er det, vi ser, og hvad er det vi skal have ud af Verdensklasse. Der tænker jeg, det er jo noget, vi skal hver især spørge os selv om. Fordi (...) det er jo ikke sikkert, du skal have det ud af Verdensklasse, som jeg skal" (Bilag 3.2 08:20).

Denne teamleder mener, at Verdensklasse har forskellig betydning for de forskellige teamledere, da han siger 'det er jo ikke sikkert, du skal have det ud af Verdensklasse, som jeg skal', hvilket både kan bunde i, at de er forskellige personligheder, men de leder også forskellige teams med forskellige behov. Her tolkes, at denne teamleder ser Verdensklasse og den enkeltes identitet eller rolle heri som individuel, idet han siger 'det er jo noget, vi skal hver især spørge os selv om'. Derfor vil Verdensklasse ifølge denne teamleder ikke have samme betydning for alle teamledere. Dette er i overensstemmelse med Weicks beskrivelse af, at når man skaber mening om noget, så skaber man også mening om sig selv i forhold til det (jf. side 45), og her skal teamlederne skabe mening om sig selv i forhold til Verdensklasse og omvendt.

På Verdensklasseplakaten findes tre overordnede emner, eller mål for projektet, der skildres som de tre skyer 'Verden', 'Arbejdspladsen' og 'Kerneopgaven'. Cheferne forklarer, at 'Verden' handler om at bidrage ind i en verdenssammenhæng, og her nævnes et specifikt eksempel om en laksefabrik i Hirtshals:

"Hvordan er det, vi laver bæredygtig fødevarerproduktion i verden? Og det har vi en virksomhed, der kan være med til at gøre, så hvorfor skulle vi tage livet af den i en myndighedstænkning? Nej, vi skal være med til at bidrage til, at skabe nogle alternativer til de her havbrug, som sviner helt vildt. Så det er et eksempel, hvor vi er inde og bidrage med et eller andet i et verdensperspektiv" (Bilag 3.3 10:14).

Eksemplet med laksefabrikken er en specifik situation, hvor Teknik & Miljø enten kunne vælge at lave påbud mod virksomheden og 'tage livet af den i en myndighedstænkning', fordi havbrug forurener, men i stedet har de indledt et samarbejde med virksomheden for at sætte fokus på bæredygtighed og dermed bidrage til verden ved at udvikle på dette område. Denne situation bringes frem i relation til at forklare Verdensklasseprojektet, da vi stiller spørgsmålet 'Hvad ser I som målet med Verdensklasse?' (Bilag 5.1), og fortællingen fortolkes herved som vigtig i forhold til, hvordan Teknik & Miljø ser sig selv. Når man kigger på meningsskabelse, vil man ud fra Weicks optik kunne forstå en del af processen som en konstruktionsproces af en kollektiv identitet, hvilket dette kan ses som et eksempel på. Cheferne er enige om, at historien om laks i Hirtshals er vigtig i relation til 'Verden', hvorfor denne historie bidrager til skabelse af en kollektiv identitet, hvor cheferne bekræfter hinanden i, at de bidrager i et verdensperspektiv. Her kan man stille sig kritisk, og spørge om Teknik & Miljø ikke også havde bidraget til et verdensperspektiv og mere bæredygtighed, hvis de havde givet virksomheden et påbud om, at de ikke måtte forurene havet? Her kan det dog hænge sammen med, at fordi Teknik & Miljø ønsker at tænke bæredygtighed frem for at indtage en traditionel myndighedsrolle (Bilag 3.3 09:38), så bliver denne historie vigtig for dem, når de skal skabe mening om sig selv og Verdensklasse.

Teknik & Miljø's omgivelser kommer også til udtryk i skyen 'Kerneopgave', da denne beskrives således:

"Kerneopgaven den ændrer sig vel altid. Det er jo også, hvad samfundet det forventer af os. Det der var vigtigt i går, det er ikke givet, at det er vigtigt i dag. Det kan være det er nogle andre ting. Vi har heller ikke altid været lige gode til at spørge borgerne ude i samfundet, hvad er det egentlig de synes, vi skal lave? (...) Det synes vi også det kunne være meget spændende at prøve at gå den vej. Det tror vi også på, at det kan give verdensklasse" (Bilag 3.3 12:35).

Her beskriver en af cheferne, at kerneopgaven bestemmes af, hvad samfundet forventer, og at det let kan ændre sig fra dag til dag, idet han siger 'det der var vigtigt i går, det er ikke givet, at det er vigtigt i dag'. Med identitetsbrillerne på kan det tolkes, at Teknik & Miljø på grund af den skiftende kerneopgave skal være omstillingsparate og i stand til løbende at overveje deres egen rolle i forhold til omgivelserne. Herudover nævner cheferne, at de tror på, at det kan give Verdensklasse, hvis de i højere grad lader borgerne i samfundet fortæl-

le, hvad de synes, Teknik & Miljø skal lave. Dermed vil Teknik & Miljø i høj grad lade situationen bestemme, hvordan de bør agere, hvilket karakteriserer identitet, da situationen bidrager til at definere, hvem man er.

Den sidste sky 'Arbejdspladsen' beskriver cheferne som det interne perspektiv, hvor det er vigtigt, at medarbejderne føler, at det er et godt sted at være (Bilag 3.3 13:20). I fokusgruppeinterviewet med teamlederne spurgte vi: "Hvis man kommer udefra og slet ikke kender til jer, men bare hører Verdensklasse, hvad er det så, man skal se? Hvad finder man?" (Bilag 5.2). Vores hensigt med dette spørgsmål var ikke, at teamlederne skulle beskrive en række iagttagelige fænomener men nærmere, at de skulle sætte ord på situationer, hvor de agerer i Verdensklasse. Ud fra teamledernes svar, forstod de spørgsmålets hensigt, da de ikke gav konkrete svar, men ledte opmærksomheden over på deres arbejdsplads og satte fokus på, hvordan folk uden for organisationen oplever den. Her fortæller en teamleder, at mange er interesserede i at arbejde i Teknik & Miljø:

"Altså vi kan jo se, når vi har stillinger slået op (...) der er jo mange, der gerne vil op til Hjørring og arbejde for os. (...) Rigtig mange af de nyuddannede. Jeg har et billede af, at det tiltaler dem, den måde, at vi gør tingene på. At man har lidt friere rammer til at tænke selv og tolke selv. Og komme med nye løsningsmetoder. Vi tænker anderledes i vores organisering. Man skal ikke nødvendigvis være biolog for at sidde i Natur. (...). Der er vi lidt mere løse og kan godt se andre muligheder for samskabelse" (Bilag 3.4 11:15).

Teamlederen beskriver, at Teknik & Miljø modtager mange ansøgninger, når der er opslåede stillinger, og han tror, det tiltaler folk udefra, at 'man har lidt friere rammer til at tænke selv og tolke selv'. En anden teamleder fortæller, at han har oplevet det, når folk søger job som byggesagsbehandler:

"Jeg har oplevet konkret på byggesagsbehandlingen, at der er folk, der søger herop, fordi at de virkelig har et billede af og kan se og mærke, at hvis de sidder i byggesagsbehandlingen i Hjørring Kommune, så har det med mennesker at gøre. Så er det dialog. (...) Det har jeg virkelig et stærkt indtryk af, at det er det, som ansøgere responderer på. Og det, synes jeg jo, er super fedt" (Bilag 3.4 12:26).

Denne teamleder beskriver, at han har oplevet, at folk søger til Hjørring, fordi de ser mere i byggesagsbehandling end blot bygninger, da han siger, 'så har det med mennesker at gøre', og hans indtryk er, at ansøgerne søger på grund af det. Ifølge Weick rammes den enkelte og dennes personlige forståelse af, om organisationen får positiv eller negativ omtale. De to teamledere har en klar antagelse om, at folk udefra ser positivt på Teknik & Miljø som arbejdsplads, og at de derfor modtager mange ansøgninger. De beskriver begge måden, de gør tingene på som årsag, idet de siger, 'jeg har et billede af, at det tiltaler dem, den måde, at vi gør tingene på' og 'så har det med mennesker at gøre. Så er det dialog. (...) Det har jeg virkelig et stærkt indtryk af, at det er det som ansøgere responderer på'. Her beskriver teamlederne Verdensklasse ud fra, at andre har et positivt billede af deres arbejdsplads, og da omgivelserne er vigtige for identiteten i meningskabelse, kan dette ses som et eksempel på, at teamledernes identitet i Verdensklasseprojektet dannes af, hvordan andre ser organisationen.

Opsummerende på denne delanalyse ses flere eksempler på, at konstruktionen af identitet kommer til udtryk på læringsmødet og i fokusgruppeinterviewene med chefer og teamledere. Der ses konkrete eksempler på, at teamlederne har behov for at kunne se sig selv og deres egen rolle i projektet, hvorfor de stiller spørgsmål som 'hvad betyder det for mig?' og 'hvad er min rolle?'. I relation hertil kan det udledes, at situationen, som teamlederne er i, både i forbindelse med konkrete opgaver eller Verdensklasseprojektet generelt, bidrager til at konstruere teamledernes identitet eller rolle, og dermed er medbestemmende for, hvordan teamlederne agerer i situationen. Ligeledes har analysen vist, at omgivelserne er vigtige for identiteten i meningskabelse, og identiteten i Verdensklasse afhænger af, hvordan organisationen opfattes af omgivelserne.

## **Retrospektiv**

Ifølge Weick er meningskabelse en retrospektiv proces, og det betyder, at aktører ofte skaber mening om noget, der allerede er sket. Når Teknik & Miljø skaber mening om Verdensklasse skabes den altså retrospektivt ud fra nogle handlinger, der allerede er udført. Det betyder dog ikke, at Teknik & Miljø ikke kan skabe mening om Verdensklasse, fordi det endnu ikke er udført, men de kan i stedet skabe mening om det i forhold til mindre dele af projektet, som er sket.

På læringsmødet beskriver en teamleder, at det er vigtigt at fejre delmål: *"Jeg synes den der med delmål, den er vigtig at fejre de der delmål (...) Når vi ser, vi har flyttet os. Så skal vi sørge for at kigge tilbage"* (Bilag 3.2 17:45). Ud fra teamlederens udtalelse ses fejringen som vigtig, når de ser tilbage og kan se, at de har flyttet sig. 'Når vi ser, vi har flyttet os', forstås herved som et udtryk for retrospektiv meningsdannelse, da man for at kunne se, at man har flyttet sig, må se tilbage på de foregående begivenheder og skabe retrospektiv mening herom.

Ligeledes tolkes, at der er tale om retrospektiv meningsdannelse, da teamlederen for Team Natur, der har arbejdsplads på rådhuset, inddrager et eksempel på et succesfuldt samarbejde, hvor en teamleder fra Materielgården blev inddraget i et møde om naturpolitik. Eksemplet inddrages efter en længere snak på læringsmødet om, at en del af Verdensklasse er at tænke mere på tværs af teams og samarbejde mere mellem Rådhuset og Materielgården (Bilag 3.1 28:40). Tolkningen udspringer af det følgende, hvor de to teamledere taler om situationen, og teamlederen fra Team Natur indleder:

*"Altså jeg tænker for eksempel (...) der da du var med, hvor vi snakkede naturpolitik. For mig er det sådan, så er vi ved at være et eller andet sted. Altså hvor du sidder med i sådan et forum, og vi sidder nogen (...) og det er ikke kun kommunale folk. Altså det er sådan noget, jeg tænker. Det er sådan noget der vi skal gøre. Det skal vi gøre mere af det der. Vi gør alt for lidt af det der (...) Der sker et eller andet i sådan et rum der"* (Bilag 3.1 35:14).

Teamlederen fra Materielgården supplerer og siger: *"Og det er nemlig rigtigt. Der er faktisk et godt eksempel der. Fordi min verden er ikke den samme som din"*, hvortil den første taler videre og siger: *"Og så kommer du og siger et eller andet, som jeg bare overhovedet ikke havde tænkt på. Og som provokerer os lidt. Altså det er bare pisse godt"* (Bilag 3.1 35:30). Her ser de to teamledere tilbage på et møde og er enige om, at det er et godt eksempel på, at det var godt at arbejde mere på tværs. Den ene teamleder siger netop 'det er sådan noget der vi skal gøre' og den anden er enig, idet han siger 'der er faktisk et godt eksempel der'. Dette kan ses som retrospektiv meningsdannelse, da teamlederne ser tilbage på situationen som et godt eksempel på det tværgående samarbejde, der bidrager til Verdensklasse.

I undersøgelserne af, hvordan chefer og teamledere skaber mening med Verdensklasse bemærkes det, at der for at forklare Verdensklasse ofte henvises til de tidligere forandringsprocesser, som Teknik & Miljø har været igennem. En af Weicks pointer er, at retrospektiv meningskabelse er en aktivitet, hvor der kan være behov for at sammentænke flere forskellige projekter, fordi mange forskellige betydninger er undervejs på det tidspunkt, hvor refleksionen finder sted (jf. side 47).

Det iagttages, at 'historien' eller 'rejsen' bliver nævnt gentagne gange i relation til Verdensklasseprojektet. Da vi til fokusgruppeinterviewet med chefteamet spurgte, hvordan projektet opstod, ledte en af cheferne opmærksomheden mod de processer, der er skildret i spiralen med de tidligere udviklingsprojekter (se side 10). Her sagde han: "*Hvis man kigger på dem, så er vi blevet gode til nogen ting qua de der processer*" (Bilag 3.3 55:58). Her udledes, at denne chef mener, at de forskellige udviklingsprojekter har forbedret Teknik & Miljø på nogle punkter. Her tolkes, at der er tale om retrospektiv meningsdannelse, da chefen i relation til spørgsmålet om Verdensklasses opståen, inddrager processerne i spiralen som en del af forklaringen, og heraf ses, at Teknik & Miljø's forhistorie spiller en rolle for Verdensklasseprojektet.

Det kan også udledes, at teamlederne danner retrospektiv mening om Verdensklasse, da der er flere eksempler på, at de ser tilbage. En teamleder siger:

"Vi har udviklet på mange ting tænker jeg, og kan se tilbage på hvordan det har været, og hvad vi er nået frem til. Det er jo et godt billede af, at det går jo fint og fremad, så det har vi jo allerede rykket kan man sige og hvor langt, hvorhøje målstregen er (...) det ved vi jo ingenting om, men have god tråd og tænke tilbage, nogen gange bevidst snakke om, hvad har vi været igennem af forudsætninger, og nu er det helt naturligt, det er at bygge videre på" (Bilag 3.4 42:55).

En anden teamleder udtaler: "*Så det med Verdensklasse, jamen jeg har følt, at det har vi arbejdet mod og med i et godt stykke tid i Teknik og Miljø generelt set, vil jeg egentlig sige*" (Bilag 3.4 6:58), hvortil en tredje teamleder supplerer:

"Jeg er helt enig i, at vi har været på den rejse, og der er meget, som vi gør i dag, som jeg tror, at hvis man sætter det op i en sammenligning med, hvad vi

gjorde tidligere, så er det i hvert fald tættere på Verdensklasse, end det var”  
(Bilag 3.4 7:15).

I de ovenstående citater ses eksempler på, at teamlederne ser tilbage på de tidligere udviklingsprojekter, når de beskriver Verdensklasseprojektet. Her beskriver den første teamleder, at de 'kan se tilbage på hvordan det har været, og hvad vi er nået frem til', og de kan snakke om, de tidligere projekter, som de har været igennem, og som Verdensklasse bygger videre på. Den anden teamleder beskriver, at de har arbejdet sig mod Verdensklasse, hvortil den tredje supplerer og sammenligner de tidligere projekter med i dag, og forklarer, at han i højere grad ser Teknik & Miljø som Verdensklasse i dag end tidligere, idet han siger 'så er det i hvert fald tættere på Verdensklasse, end det var'. Da teamlederne sætter de overståede projekter op over for Verdensklasse som en sammenligning, ses det som retrospektiv meningsdannelse, idet de skaber mening med noget, der allerede er sket, og dermed skaber mening med Verdensklasseprojektet.

Som beskrevet i analysen af identitet (side 64) har Teknik & Miljø tre historier eller fortællinger om sig selv i Verdensklasse, der omtales som de tre skyer. I fortællingen om Teknik & Miljø i 'Verden' blev eksemplet med laksefabrikken i Hirtshals inddraget. Her brugte cheferne eksemplet om deres håndtering af denne sag til at beskrive, hvordan de ønsker at agere i fremtiden, når Teknik & Miljø er i Verdensklasse. Ifølge Weick kan man kun tænke fremad ved at forestille sig, at man allerede har handlet, hvor man i dette eksempel kan se, at Teknik & Miljø allerede *har* handlet og herefter bruger dette eksempel til at skabe mening om, hvordan de ønsker at agere i fremtiden. Hermed tolkes dette som et eksempel på retrospektiv meningsdannelse, der bidrager til at skabe mening om Verdensklasseprojektet.

Det bemærkes, at der ikke kan defineres et entydigt mål med Verdensklasse, hvilket eksempelvis kan udledes af, at en af cheferne siger: "*det er ikke sådan fuldstændig skåret ud i pap*" (Bilag 3.3 7:20), da vi spørger, hvad målet er. Citatet indikerer, at der er en plan, men ikke et endeligt defineret mål med Verdensklasse. Herefter forklares det yderligere: "*målene er mere en fortælling om, hvad det egentlig er, vi gerne vil*" (Bilag 3.3 7:25), og her ser vi 'fortællingen' som de tre skyer, der dermed beskriver den måde, hvorpå Teknik & Miljø ønsker at agere i relation til 'Verden', 'Arbejdspladsen' og 'Kerneopgaven'. Ligesom det forrige eksempel med laksefabrikken viste, kan Teknik & Miljøs arbejde med de tre skyer forstås som retrospektiv meningsdannelse, idet de danner mening med Verdensklasse ved



at lave fortællinger om, hvad de gerne vil, og hvordan de ønsker at agere, når de er Verdensklasse. Dermed giver fortællingerne Teknik & Miljø mulighed for at tænke fremad gennem deres retrospektive meningsdannelse.

Som en opsamling på, hvordan retrospektiv meningsdannelse kommer til udtryk hos chefer og teamledere, ses der gentagne eksempler på, at der skabes retrospektiv mening ved at se tilbage på specifikke situationer og udviklingsprojekter, da de hermed bidrager til at skabe mening med Verdensklasseprojektet. Herudover ses eksempler på, at den retrospektive meningsdannelse bidrager til fortællinger om, hvordan Teknik & Miljø forestiller sig deres ageren, når situationer håndteres i Verdensklasse.

## **Enacter meningsfulde omgivelser**

I Weicks optik er handling vigtig for meningskabelse, da han forstår mening som skabt gennem handling.

Når vi skal analysere, hvordan Teknik & Miljø skaber mening gennem handling, finder vi det i første omgang relevant at undersøge, hvorvidt Teknik & Miljø's beskrivelse af deres arbejdsgang stemmer overens med de faktiske handlinger, de foretager. Til fokusgruppeinterviewet med chefteamet høres det gentagne gange, at de ønsker at skabe resultaterne og definere målene for Verdensklasse sammen med deres folk, som er medarbejdere og teamledere (Bilag 3.3 6:15; 7:10; 8:00; 18:10).

I interviewet med chefteamet spurgte vi til chefernes roller og deres indbyrdes rollefordeling, hvor en chef ledte opmærksomheden tilbage til det første læringsmøde, hvor direktøren interviewede tre teamledere. Chefen fortæller i udtalelsen om en teamleder, der ikke havde forstået læringsmødets opbygning:

”En teamleder rækker hånden op og siger, hvad har chefteamet lige gang i her. Hvorfor stiller de spørgsmål, og hvorfor fortæller de os ikke, hvad vi skal gøre (...) og det er jo nogen rolleforventninger, der måske er lidt skæve i forhold til hinanden. Eller den teamleder her havde i hvert fald en anden forventning til os end det der lige foregik. (...) Lige i det her tilfælde var det et udtryk for, at vi har brug for at lave den her meningskabelse sammen med vores teamledere. Vi har brug for, at når vi har smidt et eller andet ud, og de har haft mulighed for at gå og tænke på det et stykke tid, så har vi brug for nærmest at interviewe dem

lidt omkring, hvad er det, de egentlig tænker om det her. Og lige den rolle vi indtog på det møde for eksempel hvor vi stillede rigtig mange spørgsmål, det handlede jo sådan om, nu har vi sagt verdensklasse et stykke tid. Hvad er det egentlig I går og tænker om det her. Så i stedet for at fylde meget i samtalerne (...) så var formålet egentlig med mødet at få det mere tydeligt, jamen hvad tænker de. Hvor er de henne på det her" (Bilag 3.3 15:30).

Her forklarer chefen, at formålet med, at der blev stillet mange spørgsmål på det første læringsmøde var, at cheferne havde brug for at lave meningskabelse sammen med teamlederne. Der uddybes og forklares, at cheferne havde 'brug for nærmest at interviewe dem lidt omkring, hvad er det, de egentlig tænker om det her', hvilket forstås som chefens forklaring af, hvad hun forstår som 'meningskabelse sammen med vores teamledere'. Chefen beskriver det herudover som et bevidst valg, at chefteamet ikke ville fylde i samtalerne og altså ikke ville ytre deres egen mening på daværende tidspunkt. Ud fra dette kan det tolkes, at chefernes forståelse af meningskabelse og det at *gøre det sammen* er, at teamlederne bliver hørt. Hermed udledes, at dette er et udtryk for chefernes måde at *samarbejde* og *samskabe* på, hvorfor det kan ses som et eksempel på, at cheferne skaber mening i handling. Dette begrundes med, at der er overensstemmelse mellem, hvordan de ønsker at samskabe med deres folk, og hvordan de efterfølgende agerer, da de agerer ud fra deres forståelse af samskabelse.

I relation til, at en teamleder ikke forstod læringsmødets opbygning, afslutter en af cheferne snakken om læringsmødet med at sige:

"Altså vi kunne så måske godt være lidt mere tydelige på, hvornår indtager vi hvilken rolle. Og det er måske sådan lidt der det sådan clasher lidt. Altså det kunne man jo godt have sagt. Formålet med mødet i dag er sådan og sådan, og så vil det ligesom være lidt tydelige hvorfor vi indtager den rolle" (Bilag 3.3 17:25).

Udtalelsen viser, at denne chef er bevidst om, at teamlederne måske kunne have fordel af at kende dagsordenen for møderne, så de ikke bliver i tvivl om, hvorfor cheferne indtager en bestemt rolle. I dette tilfælde udledes, at cheferne havde til hensigt at være samskabende, men at dette måske ikke var tydeligt for den omtalte teamleder. Herved er tolkningen, at chefernes handling i dette specifikke tilfælde ikke bidrog til at skabe mening for teamle-

deren, men dét, at teamlederen sætter ord på det, kan i stedet bidrage til at skabe ny mening i fællesskab.

Til fokusgruppeinterviewet med teamlederne beskriver en teamleder, hvordan italesættelse af Verdensklasse bidrager til projektet:

“Jeg synes, det var på tide, der kom ord på det, vi gør. (...) det har enorm potentiale. Det har enorm kraft, tror jeg, og bare sætte det der ord på. Jeg tror det gør noget, fordi det som vi taler om, er jo det, vi skaber. Så når vi begynder og blive ved med at sige noget om Verdensklasse, så begynder vi at finde eksempler, vi begynder at understøtte hinanden i, at hov det der det er og det er godt på vej, og så videre ikke. Frem for at vi kommer til at fokusere på, at det der kunne godt være bedre eller her der kom vi lidt skævt på et eller andet. Vi begynder at snakke om alt det der positive der. Det har jeg jo oplevet siden det blev rammesat det ord. At så har vi haft mange flere historier fremme, der siger noget om Verdensklasse” (Bilag 3.4 21:45).

Her beskriver denne teamleder, at efter ordet ‘Verdensklasse’ er blevet introduceret, er der kommet mere fokus på at finde eksempler på det og understøtte hinanden, når man gør noget godt. Han udtaler netop, ‘det som vi taler om, er jo det, vi skaber’, hvilket nærmest er Weicks beskrivelse af enactment, hvor mening skabes gennem handling. Ud fra teamlederens beskrivelse tolkes, at italesættelsen og fokuset på Verdensklasse har bidraget til at skabe Verdensklasse, da medarbejderne i fællesskab finder frem til de steder i deres arbejde, hvor de enten er på vej eller allerede er ‘Verdensklasse’. Teamlederen omtaler ‘historier’, hvilket forstås som både de gode historier, der er blevet arbejdet på at dele om Verdensklasseløsninger internt og ‘praleriet’, og her tolkes, at fokus på formidlingen og italesættelsen er den handling, der fører til meningsskabelsen om Verdensklasse.

Sammenfattende for analysen af meningsskabelse som en proces, der enacter meningsfulde omgivelser kan det udledes, at cheferne har en ambition om at samarbejde og samskabe Verdensklasse med teamlederne. Det betyder, at cheferne ikke fylder så meget i samtalerne på læringsmøderne, men der gives plads til, at teamlederne kan blive hørt. Dette har dog ikke været klart for alle teamledere, hvilket i et enkelt tilfælde betød et meningssammenbrud. Desuden kommer det til udtryk, at dét, at der er blevet sat ord på Verdensklasse,

har haft indflydelse, da handlinger som italesættelse af og fokus på Verdensklasse har bidraget til at skabe mening med Verdensklasse.

## Social

For at forstå meningskabelsesprocesser, skal man ifølge Weick, tage højde for den sociale kontekst, som meningskabelse finder sted i. Vi vil i det følgende analysere, hvordan meningskabelsen om Verdensklasseprojektet kommer til udtryk som en social proces.

I fokusgruppen med chefteamet italesættes den sociale proces, når der tales om målet med Verdensklasse, hvor en af cheferne forklarer: *"vi ligesom skaber det sammen med vores teamledere og sammen med vores folk og sammen med vores politikere"* (Bilag 3.3 6:35). Hun supplerer: *"Vi har selvfølgelig et mål (...), men sådan det mere konkrete, det vil vi faktisk gerne ind og lave sammen med vores folk"* (Bilag 3.3 6:45) og *"der er rigtig meget af det her, som vi skal lave og skabe sammen med hele organisationen og ikke kun i chefteamet"* (Bilag 3.3 7:02). I udtalelserne bliver det tydeligt, at ordet 'sammen' går igen, og det ses som et udtryk for, at det er vigtigt for chefteamet, at de er sammen om at skabe Verdensklasse, både i fællesskab med teamledere, medarbejdere, politikere og resten af organisationen. Ligeledes siger en af cheferne: *"vi arbejder med det i fællesskab"* (Bilag 3.3 7:51), og *"vi har brug for at lave den her meningskabelse sammen med vores teamledere"* (Bilag 3.3 16:44). Her tolkes, at denne chef ikke ser det som chefteamets ledelsesopgave at skabe mening med Verdensklasse, men det er i stedet en fælles opgave, hvor de i første omgang gør det sammen med teamlederne.

Det er derimod ifølge chefteamet ikke alle teamledere, der er med på denne opfattelse. En anden chef forklarer:

*"Vi sidder også med nogle teamledere, der siger kom nu lige med en facitliste til os. At nå så bliver vi enige om, at det er det, og det er det, og det er det. Så er det Verdensklasse. Nej, det er ikke sådan, det er, og det er ikke sådan, vi tænker det (...) Det er noget, vi skaber sammen"* (Bilag 3.3 8:21).

Her udtrykkes en opfattelse af, at nogle teamledere har brug for et mere konkret svar på, hvad Verdensklasse er, men fra chefteamets side er der ikke en facitliste, da de hellere vil skabe det sammen. Det centrale i dette citat er derfor den sidste sætning: 'Det er noget, vi skaber sammen'. Det ses her, at chefteamet oplever, at teamlederne efterspørger en facitli-

ste, men i chefteamet er de enige om, at Verdensklasse skal skabes sammen med teamlederne. I analysen af enactment blev det netop omtalt, at teamlederne havde stillet spørgsmålstegn ved formen på det første læringsmøde, hvilket igen antydes her, da teamlederne ikke er enige i chefteamets tilgang til processen, idet cheferne ikke giver teamlederne den ønskede facitliste.

Som beskrevet i enactment, kommer cheferne i fokusgruppeinterviewet ind på, at der nok er nogle rolleforventninger, der er lidt skæve i forhold til hinanden (Bilag 3.3 16:05), og her blev der sagt følgende om forventningerne:

”Den teamleder her havde i hvert fald en anden forventning til os, end det der lige foregik, og det synes vi jo er super fedt, at der er en, der ligesom siger øh, hvad sker der lige her? Det er faktisk også det, vi forventer af vores teamledere, at når det der, det kommer op i hovedet på dem, så sig det. Så kan vi begynde og snakke om tingene” (Bilag 3.3 6:12).

Af udtalelsen fremgår, at chefen synes, det er 'super fedt', når en teamleder stopper op og stiller spørgsmål ved chefteamets arbejde, og at det også er en forventning, der er til teamlederne. Ifølge Weick finder meningskabelse sted, når mennesker forsøger at besvare spørgsmålet: *hvad foregår der her?*, og dette er netop et eksempel på det. Når teamlederen stiller spørgsmålet 'hvad sker der lige her?', så er der meningskabelse i gang. Det sociale aspekt ved meningskabelse kan især ses i den sidste sætning, 'så kan vi begynde og snakke om tingene', da en stor del af den sociale kontakt, ifølge Weick, formidles gennem samtale. Når chefer og teamledere skal skabe mening sammen, er det derfor væsentligt, at de kommunikerer om Verdensklasse, hvilket også tolkes som chefernes ønske i forhold til Verdensklasseprojektet og meningskabelsen herom.

På læringsmøderne iagttages, at direktør, chefer, teamledere og konsulenter taler med hinanden om Verdensklasseprojektet. Det ses eksempelvis, da grupperne efter gruppearbejdet præsenterer deres arbejde med plakaten, og de andre mødedeltagere stiller spørgsmål og byder ind med kommentarer (Bilag 4.1 40:03). Ligeledes iagttog vi på det første læringsmøde, at der blev talt om Verdensklasse i plenum, da direktøren interviewede teamlederne (Bilag 2.1). Her var det som tidligere nævnt chefernes hensigt at interviewe teamlederne og høre, hvad de tænkte om Verdensklasse. Det observeres, at der tales om projektet, hvilket i Weicks optik er en stor del af den sociale proces. De scener, hvor chefer og

teamledere får mulighed for at tale om og diskutere plakaten og gruppearbejdets resultater, kan forstås som en ramme for at tale om og konstruere social mening om Verdensklasse.

Ifølge Weick træffes beslutninger i organisationer enten i andres tilstedeværelse eller med viden om, at de skal implementeres, forstås eller godkendes af andre. Derfor er det vigtigt at dele overvejelserne omkring en beslutningsproces med dem, der skal implementere, forstå eller godkende beslutningen (se side 49). Beslutningen om at indføre udviklingsprojektet Verdensklasse er truffet af chefteamet, og en af cheferne siger: *"Hele det her vi har gang i nu, det er jo iscenesat altså, selvfølgelig med en masse indspil alle mulige steder fra, men chefteamet har på et eller andet tidspunkt sagt; nu skal vi i gang"* (Bilag 3.3 58:42). Her beskrives det, at chefteamet har sat Verdensklasseprojektet i gang, men forud herfor har de fået input mange forskellige steder fra, hvorfor der har været en social proces forud for igangsættelsen af projektet. I relation hertil forklarer to af cheferne, at Teknik & Miljø ofte bruger lang tid på deres processer, fordi de skal have input fra resten af forvaltningen: *"Så derfor kører vi også nogen lidt langstrakte processer, for det tager jo længere tid, når man gerne vil den der inddragende tilgang til tingene"* (Bilag 3.3 25:35) og *"vi vil høre vores kollegaer omkring, hvordan ser I lige verden og hvordan synes I det skal tegnes? (...) Vi vil gerne lige have noget input til det"* (Bilag 3.3 25:52). Her ses yderligere eksempler på, at selvom chefteamet har den ledende rolle og har igangsat projektet, så udspringer projektet af en social proces, hvor cheferne inddrager deres kollegaer. Cheferne tager højde for, at de beslutninger, de træffer skal implementeres, forstås og godkendes af både teamledere og medarbejdere, hvilket kan ses som en forudsætning for implementeringen og forståelsen af Verdensklasseprojektet.

I denne delanalyse ses, at chefteamet ønsker, at meningskabelsen om Verdensklasse skal være en social proces, idet de gentagne gange nævner samskabelse og fællesskab i relation til arbejdet med projektet. I relation hertil ses det som en forudsætning for implementeringen og forståelsen af projektet, at cheferne netop arbejder med den inddragende tilgang, hvor der samskabes med teamlederne. Herudover udledes, at aktiviteterne på læringsmøderne har skabt rammer for at tale om og diskutere Verdensklasse, hvorved der er grundlag for at konstruere social mening om Verdensklasse.

## Igangværende

Meningsgørelse skal ifølge Weick ses som en fortløbende proces nærmere end et resultat, og mening bliver hele tiden produceret og reproduceret i det omfang, folk er optaget af noget.

I gennemgangen af læringsmødet og fokusgruppeinterviewene fornemmes det, at Verdensklasseprojektet og meningsgørelsen herom er en igangværende proces, og at der ikke søges et entydigt resultat. Denne fornemmelse opstår, idet både chefer og teamledere gentagende gange siger, at Verdensklasse ikke har et endeligt mål (Bilag 3.1 23:50, 32:30; Bilag 3.3 7:10, 8:00; Bilag 3.4 57:00; 59:25).

Under gruppearbejdet på læringsmødet udtaler en teamleder:

”Så man kan jo ikke sådan sige, nå, så er jeg i mål. Man vil kun kunne lave sådan i etaper og så sige, jamen så fik jeg nået det, og så finder jeg måske ud af, jamen det er ikke klogt noget af det andet, jeg måske har tænkt. Så er det måske noget andet jeg skal. Så det vil også flytte sig” (Bilag 3.1 23:50).

Teamlederen kan ikke definere et endeligt mål for Verdensklasse, men beskriver, at man løbende kan reflektere over det, man har opnået. Idet teamlederen siger ’så er det måske noget andet jeg skal’, vil refleksionen måske vise, at der skal justeres på handlingerne, hvilket kan ses som retrospektiv meningsdannelse, hvor meningen justerer de følgende handlinger. Mens teamlederen udtaler det ovenstående, ytrer de andre teamledere tydeligt ”ja”, hvilket tolkes som et udtryk for enighed og ikke blot minimal respons, der tillader teamlederen at tale videre. Dette underbygges med, at de andre teamledere supplerer, idet en anden siger: *”Ja. Man bør jo nok have nogen delmål (...), sådan at hver gang vi har prøvet en tur, okay, nu kan det godt være, jeg skal lidt tilbage igen”*, og en tredje fortsætter: *”og så er det måske heller ikke kun mig, der skal lave dem. Måske er det nogen man skal lave i samarbejde med teamet”* (Bilag 3.1 24:07). Her ses, at den anden teamleder, har en lignende opfattelse af delmålene, idet de leder til, at man skal se tilbage og justere, da han siger ’nu kan det godt være, jeg skal lidt tilbage igen’. Hermed bliver delmålene ikke de endelige mål, men nærmere små pauser, hvori der reflekteres over, om man er på rette vej. Det udledes, at teamlederne ser Verdensklasseprojektet som en igangværende proces, idet deres udtalelser er i overensstemmelse med Weicks beskrivelse af, at mening hele tiden

produceres og reproduceres. Når teamlederne indimellem skal 'lidt tilbage igen' kan dette forstås som reproduktion af mening.

Til både fokusgruppeinterview med teamledere og chefteam høres lignende udtalelser om, at Verdensklasseprojektet ikke har et endegyldigt mål, og til interviewet med teamlederne udtales følgende: *"Der er vel en retning, der er jo ikke et mål. Det skulle jo gerne udvikle sig hele tiden i hvert fald"* (Bilag 3.4 57:00), hvilket stemmer overens med en udtalelse fra chefteamets interview:

*"Vi har lanceret det her. Men det er ikke sådan fuldstændig skåret ud i pap, målene i hvert fald. Målene er mere en fortælling om, hvad det egentlig er vi gerne vil (...). Og så det der med at blive lidt mere konkrete i det, det er noget, der sådan kommer hen af vejen, efterhånden som vi ligesom får snakket om (...). Altså det er jo vigtigt at teamlederne er på banen her og siger, okay, hvad ser de som nogen ting, man ligesom kunne gribe fat i, så vores forestillinger om det er, at det bliver mere og mere konkret efterhånden som vi arbejder med det og vi arbejder med det i fællesskab"* (Bilag 3.3 7:10).

Her nævnes det i begge interviews, at der ikke er et entydigt mål, men at det udvikler sig løbende. I chefens udtalelse lægges der vægt på, at teamlederne skal være med til at angive retningen, så det bliver en fælles opgave. Her er der fællestræk med den tidligere udtalelse, da det også her nævnes, at man løbende overvejer tiltagene og justerer undervejs, idet der siges 'og så det der at blive lidt mere konkrete i det, det er noget, der sådan kommer hen af vejen'. Dermed er dette et eksempel på, at meningsskabelsen er en igangværende proces, hvor Teknik & Miljø løbende griber fat i elementer, som de skaber mening af og efterfølgende igangsætter og justerer de følgende handlingers retning ud fra.

I chefteamets interview nævnes også et eksempel på, hvordan de tiltag, der er blevet arbejdet med tidligere, nu er transformeret over i Verdensklasse. Dette ses i følgende citat:

*"Tidligere har vi jo arbejdet med sådan en ambition for vores klynge, som handlede om (...) hvad er det vi skal kunne med den opgave, vi har i klyngen. Og den er sådan transformeret lidt over i noget verdensklasse nu, fordi det faktisk har ret meget sammenhæng med den der ambition (...). Og nu har vi sådan fået den omformuleret lidt til noget, der sådan passer ind i sådan en verdensklasse-*



tænkning. (...) Nu har vi fokus på at have puttet den over i verdensklasse og arbejder med den i den sammenhæng" (Bilag 3.3 46:11).

Det beskrives her, at noget af det, der er blevet arbejdet med i klyngen løbende er blevet tilpasset, så det nu stemmer overens med arbejdet om Verdensklasse, da det er 'transformeret lidt over i noget verdensklasse'. Weick beskriver, at mennesker altid er midt i ting, som kun bliver til ting, når de samme mennesker fokuserer på fortiden fra et punkt ude i fremtiden. Her ses et eksempel på, at klyngen var midt i at arbejde med deres ambition, men nu har fokus på 'at have puttet den over i verdensklasse'. Det udledes derved, at meningskabelse om Verdensklasse er en igangværende proces, idet klyngen arbejder videre med projektet ud fra en tidligere ambition, hvor meningskabelse nu er fokuseret på Verdensklasse som et nyt punkt ude i fremtiden.

Et lignende eksempel på, at Teknik & Miljø er i en igangværende proces, kan ses, da der kommer fokus på det udviklingsarbejde, som forvaltningen har været igennem de seneste år:

"der ligger sådan fem-seks processer, som har grebet ind i hinanden. Hvis man kigger på dem, så er vi blevet gode til nogen ting qua de der processer. Vi er for eksempel blevet rigtig rigtig gode til (...) at tage udgangspunkt i hvad samfundet har brug for snarere end hvad vi kan finde ud af. Det tror jeg vi er. (...) Vi er gode til at spørge det menneske, vi møder: hvad har du egentlig brug for? Og det er noget man skal øve sig i hele tiden og hele tiden arbejde med. Jeg synes, vi er gode til det" (Bilag 3.3 55:30).

Her beskrives, at Teknik & Miljø er blevet bedre til eksempelvis at tage udgangspunkt i omverdenens behov gennem de forskellige processer, de har været igennem. Igen ses en kobling til omverdenen, som Teknik & Miljø i høj grad identificerer sig selv ud fra, jf. *identitet* s. 64, og da kerneopgaven som nævnt hele tiden udvikler sig i takt med omverdenens behov, vil Teknik & Miljø's udvikling også være igangværende. Da Teknik & Miljø tager udgangspunkt i, hvad samfundet har brug for, frem for at sætte simple, konkrete mål, der er i overensstemmelse med deres egne evner, tolkes det, at Teknik & Miljø altid vil skulle tilpasse sig og skabe ny mening med deres igangværende processer.

I fokusgruppeinterviewet med teamlederne fortæller en teamleder, at de har bevæget sig mod en Verdensklasse tankegang i de seneste år, samt at der er sket rigtig meget. Han siger: *"Så det med Verdensklasse, jamen jeg har følt, at det har vi arbejdet mod og med i et godt stykke tid i Teknik og Miljø"* (Bilag 3.4 6:58). Når teamlederen beskriver, at de har 'arbejdet mod og med' Verdensklasse, kan dette ses som en forklaring på, at Teknik & Miljø har skabt mening om projektet, og da han beskriver, at de har arbejdet med det i et godt stykke tid, kan det ses som et eksempel på en igangværende proces. Da vi i fokusgruppen med teamlederne spurgte, hvad målet med Verdensklasse er, svarede en teamleder: *"Målet er blandt andet at få fokus på nogle af de gode løsninger og få dem frem (...) Men et mål at gå efter, nej"* (Bilag 3.4 57:15) og anden teamleder forklarer, at *"spiralen bliver jo bare ved"* (Bilag 3.4 58:16). Som citaterne antyder, er der ikke et mål at gå efter, og der er en opfattelse af, at spiralen bare bliver ved. Derved kan meningsskabelse i Verdensklasseprojektet tolkes som igangværende gennem hele processen, da spiralen bare bliver ved, og der hele tiden udvikles på Verdensklasse.

Det har løbende gennem vores møder med Teknik & Miljø kunnet mærkes, at teamledere og chefer ser det som et spændende vilkår for Verdensklasseprojektet og deres arbejde generelt, at de arbejder uden konkrete mål. Dette udledes eksempelvis af afslutningen på teamledernes fokusgruppeinterview, hvor en teamleder siger: *"Sæt nu vi havde sådan et krystalklart mål. Hvad fanden skulle vi så gøre, når vi var i mål?"*, hvortil en anden supplerer: *"Så dagen efter, så er vi ikke i Verdensklasse længere. Så er vi hægtet af igen"* (Bilag 3.4 57:33). Her beskriver teamlederne, at hvis de havde et konkret mål, så ville de ikke vide, hvad de skulle gøre, når målet var nået. Og herudover ser de arbejdet med Verdensklasse som nødvendigt, da de mener, at de ikke længere vil være i Verdensklasse, hvis de stopper med at fokusere på det, hvilket kan udledes af ordene 'så er vi hægtet af igen'. Her tolkes, at fordi teamlederne hele tiden forholder sig til deres retning og skaber mening gennem det, de gennemgår, ser de en risiko for at gå i stå, hvis de arbejdede med konkrete mål, der nemt kunne nås.

Analysen kan opsamles med, at Verdensklasseprojektet og meningsskabelsen herom er en igangværende proces, hvor der ikke sigtes efter et specifikt resultat. Verdensklasse ses som igangværende, da der ikke er noget mål med projektet og dermed heller ikke nogen slutning. Der er i stedet delmål, som tillader, at man kan reflektere over, om man er på rette vej, eller om der skal rettes op og justeres i forhold til tidligere oplevelser med Verdensklas-

se. Teknik & Miljø griber derved løbende fat i elementer, som de skaber mening af og igangsætter fremtidige handlingers retning ud fra. Verdensklasse er hele tiden under udvikling, da projektet er en del af spiralen for udvikling i Teknik & Miljø, og derved tolkes, at det er en igangværende proces at skabe mening med Verdensklasse, da spiralen bare bliver ved. Således er Verdensklasse en igangværende proces, da der hele tiden produceres og reproduceres mening med Verdensklasse.

## **Fokuseret på og af udvundne tegn**

Tegn beskrives som vigtige for meningsskabelsen, da de er de elementer, man benytter til at skabe mening. Vi vil derfor i det følgende analysere, hvordan meningsskabelse kommer til udtryk som en proces, der er fokuseret på og af udvundne tegn.

Som nævnt er Verdensklasseplakaten hovedfokus på læringsmøde nummer to, hvor teamlederne skal arbejde med elementerne, der er skildret, og undersøge om noget mangler. Her forklarer en teamleder, at hun ser sig selv og de andre teamledere som små brikker i det store billede, og hun har svært ved at se sig selv heri. Dette nikker de tre andre teamledere i gruppen genkendende til (Bilag 3.1 10:28). En teamleder udtaler i forhold til plakaten: *"Fordi jeg synes det her, det virker meget abstrakt for mig"*, mens hun samtidig breder hænderne ud foran plakaten (Bilag 3.1, 10:53; Bilag 4.1 12:05). En anden supplerer og siger: *"Vil det sige, at det første billede det er noget med at se sig selv? Man skal se sig selv ind i det"*, hvortil de andre svarer *"Ja"* (Bilag 3.1 10:58). Herefter tager en ny ordet og siger: *"Jamen i bund og grund er det, du snakker om vel egentlig, at der skal laves en sky mere. (...) Hvor det er de bløde værdier, der ligesom bliver fremhævet"* (Bilag 3.1 11:04). De fire teamledere bliver her enige om, at det er vigtigt at se de bløde værdier og det enkelte menneske i udviklingsprojektet. Weick beskriver, at der findes en risiko for, at man, når man studerer meningsskabelse, finder mening, der allerede er skabt, frem for at se den blive til (jf. side 51). Det kan dog tolkes, at mening bliver skabt, da en teamleder stiller spørgsmålet 'vil det sige, at det første billede er noget med at se sig selv?', hvortil de andre svarer 'ja', og en anden foreslår at lave en sky mere. Ved at tale om deres forståelse bliver teamlederne enige om, at dette er en del af meningen med Verdensklasse. Som resultat af denne snak vælger gruppen at tilføje nye symboler på plakaten ved siden af de eksisterende skyer. Her tegner de et hjerte, der viser de bløde værdier i deres rolle som leder samt et spejlbillede, der skal skildre vigtigheden af at kigge ind på sig selv (Bilag 4.1 15:15, video 16:00). Dette ses som et eksempel på, at teamlederne skaber mening i en kollektiv proces,

hvor de gennem italesættelse hjælper hinanden til at skabe fælles mening, hvilket tolkes ud fra, at de bliver enige om de nye symboler på plakaten. Da tegn er de elementer, man benytter til at skabe mening, bliver de nye symboler på plakaten, hjertet og spejlbilledet, til tegn i teamledernes meningskabelse om Verdensklasse.

I en anden gruppe udspringer samtalen også af plakaten, hvor en teamleder spørger en anden: *"Det her der er rundt på den her tavle. Hvad falder lige dig i øjnene nu?"* (Bilag 3.2 12:48), hvortil den anden svarer:

*"Kaos. Første gang jeg så den. Jeg så den ikke. (...) Jeg så bare en tegning. Jeg kan ikke finde hoved og hale i den. (...) Man skal også passe på ikke at gøre det mere kompliceret end det er. (...) Men jeg kan jo sagtens se behovet, men nogen gange, så sidder jeg og føler, at vi gør det mere kompliceret end det er. Men det kan måske være fordi jeg ikke forstår den overordnede mening med det"* (Bilag 3.2 13:00).

Her fortæller en teamleder, at han bare så en tegning, da han så plakaten første gang, og fortæller, at han synes Verdensklasse indimellem gøres mere kompliceret, end det er. Han siger, at årsagen til at det er kompliceret, 'det kan måske være fordi jeg ikke forstår den overordnede mening med det'. Af denne teamleders beretning tolkes, at han ikke ser plakaten som et tegn, som han lægger mærke til, og at plakaten derfor ikke bidrager til hans meningskabelse om Verdensklasse. Dette tolkes idet han siger, at han tænkte kaos, og altså ikke fik ledt tankerne mod eksempelvis Verdensklasse, Teknik & Miljø eller Hjørring Kommune første gang han så den. Således påpeger teamlederen både, at han ikke forstår den overordnede mening med Verdensklasse og han fortæller også, at han ikke kan finde hoved og hale i plakaten, hvilket der kan være en sammenhæng imellem. Der optræder mange symboler på plakaten som symboliserer forskellige elementer af Verdensklasseprojektet, og hvis ikke denne teamleder har forstået de forskellige elementer, kan det antages, at han ikke kan koble de mange symboler til det, de symboliserer. Det kan udledes, at teamlederen han have behov for at skabe mening med Verdensklasse forud for at kunne skabe mening med plakaten.

I samme gruppe tales der videre om plakaten, hvor en teamleder siger: *"Det var jo fedt, når vi så plakaten, at vi så siger: nå, det kan jeg tydeligt se, det er Hjørring Kommune det her. Hvis vi nu kunne få det billede frem"* (Bilag 3.2 15:57). Her kan det udledes, at når der siges

'hvis vi nu kunne', så ser teamlederen på nuværende tidspunkt ikke en tydelig skildring af Hjørring Kommune på plakaten, hvilket stemmer overens med forrige eksempel. Herudover er teamlederne enige om, at plakaten på nuværende tidspunkt kun viser det interne, og ikke viser det eksterne, som er kommunens erhverv og borgere (Bilag 3.2 16:05). Dette nævnes også i andre grupper, hvor der udtales:

"Men hvis vi kigger tilbage på noget af det, som der er arbejdet med tidligere, så er det noget med at kigge på os selv udefra og ind. Det synes vi ikke, at den her, den gør. Den signalerer mere indefra og ud. Så vi mangler i høj grad borgerperspektiv, borgerinddragelse, samskabelsesperspektiv, som nogen elementer" (Bilag 4.1 43:30) og "Hvor er medarbejderne og hvor er borgerne henne? Altså hvis vi er Verdensklasse i Teknik & Miljø og det er vi hver dag, og det her det er et billede på vores hverdag, så vil vi altså meget gerne have nogle flere medarbejdere på og nogle borgere på" (Bilag 4.1 1:06:25).

Hermed ses eksempler på, at flere teamledere mangler at få skitseret medarbejdere og i høj grad borgere på plakaten. I en gruppe nævner de, at borgerperspektivet mangler, fordi det er, det de arbejder med og i en anden gruppe ser de arbejdet med borgere og medarbejdere som en vigtig del af Verdensklasse og hverdagen i Teknik & Miljø. Her kan det ses, at teamlederne anser borgere og medarbejdere som en vigtig del af Verdensklasseprojektet, og at de ikke ønsker, at projektet kun skildres som et internt ledelsesprojekt. Det udledes, at borgere og medarbejdere er vigtige byggesten i meningskabelse om Verdensklasse, hvilket også kom frem i forhold til *identitet* (jf. side 64), hvor teamlederne i høj grad identificerer sig selv og dermed forstår Verdensklasseprojektet i relation til omgivelserne. Heraf kan tolkes, at hvis plakaten skal være meningskabende i forhold til Verdensklasse, så bør plakaten indeholde de aktører, som teamlederne anser som vigtige i projektet, og som de sætter sig i relation til og identificerer sig ud fra, når de skaber mening i projektet.

Der er flere eksempler på, at teamlederne gerne vil have flere symboler på, så det bliver tydeligere, at plakaten viser Hjørring Kommune. Her nævner teamlederne eksempelvis en cykel (Bilag 3.2 18:45), natur i form af eksempelvis et vandløb, et landbrug samt Rubjerg Knude Fyr (Bilag 4.1 1:06:00). Da landbruget bliver nævnt siger teamlederen: "*så kan I gætte, hvem det er*", hvorefter folk griner lidt. Teamlederen, der præsenterer dette, er teamleder for Team Erhverv, som har mange arbejdsopgaver i samarbejde med kommu-

nens landmænd, mens teamlederen, der påtalte cyklen er teamleder for Team Vej & Trafik. Her kan igen tolkes, at teamlederne gerne vil have symboler på, som de kan identificere sig med i relation til deres egen funktion og rolle i Verdensklasse, hvorfor eksempelvis en cykel og et landbrug bliver vigtige tegn, der kan bidrage til meningskabelse om Teknik & Miljø i Verdensklasse.

Udover at gøre opmærksom på manglende tegn, gør teamlederne også opmærksomme på tegn, de anser som misvisende eller endda provokerende. Et eksempel herpå er affaldsspanden, der skal symbolisere sporarbejdet *konkurrenceudsættelse*. En teamleder indleder og siger:

”Jeg bliver lidt trigget af, at der står en affaldsspand her. Sådan lavpraktisk. Det er pisseirriterende, at konkurrencesporet peger ned i en affaldsspand. Så for mig, så tænker jeg, nå, det skal bare skrottes. Og det er jo ikke det, man mener. Man tænker hjemtagning af renovation, når man laver den der, men billedet bliver bare, at konkurrence, bare væk med det” (Bilag 3.2 22:10).

En anden teamleder i gruppen støtter op og siger: *”Det synes jeg, vi skal notere, fordi det giver jeg dig ret i er et forkert symbol”* (Bilag 3.2 22:29). Her fortæller den ene teamleder, at han associerer skraldespanden med, at konkurrencesporet blot skal skrottes, men at han dog ved, at meningen med symbolet er, at det skal symbolisere hjemtagning af renovation. Teamlederne bliver dog enige om, at symbolet ikke er retvisende for den mening, det skal symbolisere.

I relation til dette eksempel om affaldsspanden finder vi det relevant at inddrage vores forudgående viden om kommunikation af Verdensklasseprojektet, da Mette i løbet af sin praktikperiode i Teknik & Miljø var en del af den kommunikationsgruppe, der skulle udvælge symboler til de fire sporarbejder. I første omgang var det planen, at symbolerne skulle være fysiske 'totempæle', som medarbejderne i Teknik & Miljø skulle møde på rådhuset og materielgården, hvor de skulle lede tankerne mod Verdensklasse. Herudover skulle totempælene være mobile, så de kunne flyttes rundt til teammøder og indeholde samtalekort, der kunne igangsætte samtalen om Verdensklasse. I et referat fra kommunikationsmødet står der følgende om konkurrenceudsættelses totempæl: *”Vi spraymaler en skraldecontainer, en gammel computer og en skovl eller lignende fra materielgården guldfarvet og pynter dem med medaljer”* (Bilag 1.3). Her var det tanken, at symbolerne tilsammen skulle vise, at man

har vundet konkurrencen – heraf guldfarven og medaljerne. Så vidt vi ved, er teamlederne dog ikke blevet præsenteret for tankerne bag og begrundelsen for de valgte symboler, men de er først blevet præsenteret for dem, da de optrådte på plakaten. Indtil videre er det kun sporet Tjene Penge, der har fået sit symbol lavet til en rigtig totempæl i form af en stor pengesæk. På plakaten vises konkurrenceudsættelse kun med skraldecontaineren, og her er det ikke tydeligt, at farven er guld, hvorfor det er forståeligt, at teamlederne kun associerer symbolet med renovation og ikke med konkurrence generelt. Det kan tolkes, at den manglende information om baggrunden for symbolerne kan være forklaringen på, at teamlederne ikke er tilfredse med symbolet og ikke kan skabe mening med det. Som udgangspunkt udledes det dog ud fra den oprindelige beskrivelse af konkurrenceudsættelsessporet (jf. side 12), at symbolet giver mening i forhold til en del af sporets arbejde, som teamlederen selv beskriver, at man tænker hjemtagning af renovation. Dette er dog blot en lille del af sporets formål, da mange forskellige opgaver kan konkurrenceudsættes, hvilket også var tænkt, da kommunikationsgruppen ønskede at kombinere flere symboler. Her mangler der kommunikation mellem kommunikationsgruppen, skaberen af plakaten og teamlederne, da en forklaring af symbolerne måske havde gjort dem lettere at acceptere, og dermed kunne teamlederne måske lettere have tolket en større mening end blot renovation ud af skraldecontaineren på plakaten. Yderligere ses dette som et eksempel på, at der ikke har været samskabelse om symbolerne, hvilket ellers er chefernes generelle ambition for projektet, som vist i relation til menings-skabelsen som social proces. Det kan således antages, at plakats symboler ville have haft større chance for at være menings-skabende, hvis de havde været resultat af en samskabende proces.

Udover at tegn kan bidrage til skabelse af mening, kan de også fungere som referencepunkt. Etablering af et referencepunkt, ved eksempelvis at rette folks opmærksomhed mod ét frem for noget andet, beskriver Weick som vigtigt i menings-skabelse.

Da vi i fokusgruppeinterviewet med cheferne spørger, hvad de ser som målet med Verdensklasse leder de som tidligere beskrevet opmærksomheden over på de tre skyer. Her fortæller de:

“Vi opererer jo med den her sky, som har de her tre facetter med verden og med kerneopgaven og med arbejdspladsen. Og det er jo der målene de ligger lige nu kan man sige, sådan helt overordnet. Det handler jo om, jamen hvordan

er det vi skal (...) lige nu er skyen jo en fortælling om de der tre forskellige, ikke.

Hvor vi også tager nogle gode eksempler og drager frem" (Bilag 3.3 8:40).

Her beskriver cheferne, at målene med Verdensklasse beskrives ud fra de tre skyer, som vi beskrev som vigtige i relation til *identitet* og *retrospektiv* (jf. side 64 og 68). Cheferne beskriver skyen som en fortælling, de supplerer med gode eksempler. Weick beskriver, at når man analyserer meningskabelse, bør man være opmærksom på måden, hvorpå mennesker bemærker, udvinder tegn og bygger videre på det udvundne. Ud fra chefernes beskrivelse tolkes, at de gennem 'fortællingerne' drager noget vigtigt frem, som de bygger videre på i meningskabelsen. Som beskrevet i analysen af identitet identificerer Teknik & Miljø sig selv og skaber mening gennem den måde, hvorpå de ønsker at agere i relation til de tre skyer. Dermed udledes, at skyerne og den målsætning, de danner for Verdensklasseprojektet, kan sidestilles med et referencepunkt, da Teknik & Miljø gennem de fortællinger de skaber og vælger at drage frem, retter opmærksomheden mod det, frem for noget andet.

Til fokusgruppeinterviewet med teamlederne spørger vi ind til, hvordan de forstår Verdensklasse, og om det betyder, at de skal være verdens bedste. Her svarer en af teamlederne:

"Ja, jeg mener også, at vi skal være de bedste i verden, men jeg tror aldrig vi kommer til at kunne kvalificere, om vi er det. Men at have det som en ledestjerne, som lægger en vej og en retning. Det tror jeg egentlig er min største ambition i det" (Bilag 3.4 16:30).

Her udtaler teamlederen, at hans største ambition er at have Verdensklasse som ledestjerne, selvom det ikke kan dokumenteres, om Teknik & Miljø bliver verdens bedste. Han mener altså ikke, at man kan måle, hvorvidt man har nået Verdensklasse eller ej. En anden teamleder beskriver også, at Verdensklasse har en retning, men ikke noget mål, da målet gerne skal udvikle sig. Her suppleres med, at målet blandt andet er at få fokus på nogle af de gode løsninger og få dem frem (Bilag 3.4 57:00). Her udledes fællestræk med chefernes udtalelser, da teamlederne taler om at fokusere på gode løsninger og drage dem frem, hvilket kan sidestilles med, at cheferne talte om 'fortællinger', hvor de gode løsninger beskrives i relation til de tre skyer, og hvordan man agerer i relation hertil. Her tolkes, at Verdensklasse kan ses som et overordnet referencepunkt, hvor der gennem fortællinger sættes fokus på enkeltelementer, der bidrager til at skabe mening og anlægge en retning for Teknik & Miljø's Verdensklasseambitioner.



Opsummerende fremstår Verdensklasseplakaten som et konkret eksempel på, at meningskabelse i Teknik & Miljø er en proces, der er fokuseret på og af udvundne tegn. Plakatens symboler bidrager til at skabe mening med Verdensklasse, men flere af tegnene lægges der ikke mærke til. En teamleder ser kun 'kaos' og forstår ikke plakaten, og han ser den derfor ikke som et billede af Verdensklasse. Han har svært ved at koble symbolerne til det, de symboliserer, og derfor bidrager de ikke til meningskabelse. Der ses dog et andet eksempel på, at meningskabelse sker gennem udvinding af tegn, da en gruppe af teamledere tilføjer et hjerte og spejlbillede til plakaten. Skraldecontaineren i guld er et eksempel på, at der kan skabes forskellige meninger med et tegn, alt efter hvem der ser det. Her udledes, at plakatens symboler ville have haft bedre chancer for at give mening, hvis de var blevet til i samskabelse. Skyerne og den målsætning, de danner for Verdensklasse er et eksempel på et referencepunkt, der bidrager til at skabe mening gennem fortællinger og fungerer som en ledestjerne for Teknik & Miljø.

## **Drevet af plausibilitet snarere end præcision**

Ifølge Weick er meningskabelse en proces, der er drevet af plausibilitet snarere end præcision, og meningskabelse har derfor tendens til at stabilisere sig, når man har skabt plausibel mening nærmere end præcis mening. Vi vil i det følgende analysere, hvorledes meningskabelse om Verdensklasse i Teknik & Miljø kommer til udtryk som en proces, der er drevet af plausibilitet frem for præcision.

Til læringsmødet og interviewene ses flere eksempler, der kan karakterisere meningskabelse som drevet af plausibilitet snarere end præcision. Som vi tidligere i analysen har set, nævner både chefer og teamledere, at der ikke er et konkret mål eller en facitliste for Verdensklasse, hvorfor Verdensklasseprojektet med udgangspunkt i de foregående analyser allerede kan ses som en proces drevet af plausibilitet snarere end præcision.

Chefteamet forklarer i fokusgruppeinterviewet, at det bliver mere konkret hen ad vejen, efterhånden som de arbejder med det sammen med teamlederne, medarbejderne og konsulenterne (Bilag 3.3 7:10). En af cheferne siger, at *"det er jo sådan en meningskabelse vi skal igennem i forhold til også at komme videre med projektet og blive mere tydelige på målene"* (Bilag 3.3 8:05). Når chefteamet forklarer, at det er 'en meningskabelse vi skal igennem', ses det som et udtryk for, at de er fælles om at skabe mening om Verdensklasse, som vi også kom frem til i analysen af meningskabelse som social proces. Det betyder så-

ledes, at både medarbejdere, teamledere, konsulenter og chefer er skabere af mening. Ifølge Weick er meningsskaberes mål at bevæge sig fra det uforklarlige til det uforklarede igennem noget plausibelt til noget mere plausibelt, som de fortsætter med at opdatere og forbedre for at kunne opretholde og initiere handling. Derved kan det udledes, at når chefer og teamledere skal skabe mening med Verdensklasse, 'og blive mere tydelige på målene', skal de altså bevæge sig fra Verdensklasse som noget uforklarligt til noget mere plausibelt.

Som vi skrev i analysen af tegn, kan Verdensklasse ses som et overordnet referencepunkt, og Weick forklarer, at meningsskabelse handler om videreudvikling og uddybning af et bestemt referencepunkt eller udvundet tegn, og denne videreudvikling opstår, når et tegn knyttes sammen med en mere generel idé. Da vi i fokusgruppen med teamlederne spurgte, hvad det betyder at være Verdensklasse, og om det betyder, at de skal være verdens bedste, fik vi svaret: *"Vi tolker det hurtigt til at være verdens bedste, men det er jo at lave verdensklasse løsninger hele vejen igennem"* (Bilag 3.4 16:57). Af udtalelsen udlægges, at Verdensklasse ikke nødvendigvis betyder 'at være verdens bedste', men det handler i stedet om at levere løsninger i verdensklasse. Om selve begrebet Verdensklasse udtaler en teamleder:

*"Det at have sådan et enkelt veldefineret begreb som Verdensklasse, som vi alle sammen i en eller anden grad kan forholde os til og kan mærke og mene noget om og sådan, det tror jeg, der er en enorm power i frem for en visionsætning (...). Det her ene ord, det tror jeg faktisk har rigtig meget værdi"* (Bilag 3.4 17:42).

Teamlederen beskriver Verdensklasse som et veldefineret begreb, alle kan forholde sig til, men her skal begrebet verdensklasse forstås i almen forstand, og ikke forstås således, at selve Verdensklaseprojektet er veldefineret. Dette udledes af, at den samme teamleder beskriver projektet som en ledestjerne, der danner retning, men samtidig som noget, der ikke kan måles (Bilag 3.4 16:30). En anden teamleder mener ikke, at begrebet kan forklare alt, hvad Verdensklasse er, da hun siger: *"Jeg tænker altså også, det er meget bredt, fordi at være i verdensklasse for mig er jo også, at man har forskellige slags individer med, altså vi har nogle flexjobbere, vi har nogle seniorjobbere eller vi har nogle flygtninge"* (Bilag 3.4 19:15). Her beskriver denne teamleder, at hun forstår Verdensklasse som meget bredt, og

nævner, at Verdensklasse for hende er at favne forskellige individer. Hun forklarer yderligere, at der er rigtig mange elementer i det og inddrager eksempler på, at Verdensklasse ikke kun er at servere verdens bedste mad i kantinen eller have verdens bedste rapport på et eller andet område, men der er mange parametre (Bilag 3.4 19:28). Teamledernes udtalelser er udtryk for, at der er flere meninger om, hvad Verdensklasse er. Som vi også skriver i analysen af *social*, er der ikke en facitliste til Verdensklasse, da det er noget, der skabes i fællesskab (jf. side 75), men som beskrevet i *identitet* er det også forskelligt, hvordan teamlederne forstår Verdensklasse, og hvad de skal have ud af projektet (jf. side 64). Teamlederne giver udtryk for forskellige elementer, de ser som Verdensklasse, og hermed tolkes, at de ikke kan angive én præcis mening med Verdensklasse, men nærmere ser flere plausible meninger for projektet.

I fokusgruppen med chefteamet siger en af cheferne: *“vi har da også famlet lidt i blinde kan man sige, og hvad fanden er lige det her”*, og her giver en anden ham ret ved at sige: *“det har vi da”* (Bilag 3.3 8:15). Citaterne antyder, at cheferne ikke har et præcist billede af, hvad Verdensklasse er. Dette har teamlederne også bemærket, og en teamleder siger: *“[Cheferne] har jo heller ikke helt samme billede af hvad verdensklasse er (...) Der er ikke bare det der entydige svar på det”* (Bilag 3.4 52:55). Citatet antyder, ligesom tidligere set, at Verdensklasse ikke entydigt kan defineres, og det udledes, at det ikke er nødvendigt for Teknik & Miljø at have et entydigt svar. Ifølge Weick er meningskabelse ikke fokuseret på at opnå eller skabe det sande billede, men det er i stedet mere fokuseret på at skabe et plausibelt billede. I de foregående analyser har der været forskellige syn på, hvad Verdensklasse er, hvor det eksempelvis er beskrevet gennem de tre skyer eller som et referencepunkt, og derved kan det tolkes, at både chefer og teamleder har skabt plausibel mening med forskellige delelementer, der kan bidrage til Verdensklasse, og de har dermed ikke skabt én præcis mening. I forbindelse med eksempelvis de gode historier ses det, at italesættelse og fokus på Verdensklasse alligevel bidrager til at skabe Verdensklasse, da medarbejderne kan påpege forskellige steder i arbejdet, hvor de enten allerede er eller er på vej i Verdensklasse, hvorfor der er fremdrift i projektet, selvom der ikke findes én præcis mening.

På læringsmødet forklarer en teamleder, at han mangler *“en rød tråd, en handleplan, et eller andet der binder alt det her sammen”* (Bilag 3.1 7:15). En anden teamleder udtaler, at han mangler mål og ambitioner, og han siger: *“Jeg ved godt, at verdensklasse er ambitionen, men der er jo et eller andet, der fører op til det, altså det er jo så fucking fluffy”* (Bilag

3.1 16:05). Han siger yderligere, at der må være noget, som kan gøre det mere håndgribeligt eller mere konkret (Bilag 3.1 16:55). Af citaterne kan det udledes, at teamlederne har brug for en rød tråd, og noget der kan gøre Verdensklasse mere konkret, så det ikke er så 'fluffy'. Da vi i fokusgruppeinterviewet spurgte, hvordan cheferne støtter teamlederne i at skabe mening, svarede en chef: *"Jeg tror ved at gøre det så konkret som muligt. Ved at tage det op og konkretisere det i forbindelse med det de går og roder med"* (Bilag 3.3 41:08). En anden chef siger ligeledes: *"Jeg tror også det handler rigtig meget om at gøre det konkret"* (Bilag 3.3 42:30). Det tolkes herved, at cheferne mener, at de skal konkretisere Verdensklasse over for teamlederne. Ifølge Weick er det dog mindre væsentligt at have et præcist kort end at have et kort, der bringer orden i verden og indbyder til handling. Nogle teamledere er bevidste om, at der ikke er én entydig retning eller et mål for projektet, men alligevel efterspørger andre mål og retning. Ligeledes er cheferne bevidste om, at nogle teamledere har dette behov, idet de siger 'jeg tror også det handler rigtig meget om at gøre det konkret', men cheferne ønsker ikke at udstikke en rød tråd eller en facitliste, da de ønsker samskabelse med teamlederne. Således kan der af de ovenstående citater udledes, at cheferne er bevidste om forskellighederne blandt teamlederne, men at give facitlisten, der efterspørgeres, strider imod deres ønske om at være samskabende. Det betyder, at cheferne ikke vil definere en præcis mening med Verdensklasse, men lader det være op til den enkelte at danne sig sin egen plausible mening med udviklingsprojektet.

Weick forklarer, at det i en meningsskabelsesproces er nødvendigt at have en god historie. I Teknik & Miljø har de arbejdet en del med de gode historier netop for at få Verdensklasse frem (Bilag 3.4 30:40). En teamleder forklarer: *"Det er en god øvelse den der med at gøre noget ud af succeshistorierne (...) Det er jo en vidensdeling af nye og gode tilgange til en opgave, og stå ved den og få den breddt ud, altså lidt praleri"* (Bilag 3.4 32:45). Her udledes, at de gode historier bliver brugt som en vidensdeling, hvor der prales af nye og gode tilgange til en opgave. Om de gode historier siger en anden teamleder ligeledes:

*"I dagligdagen så går man måske bare ikke og lægger mærke til de forandringer, vi laver, (...) men når det så lige bliver taget frem og bliver vendt og hov, nå ja det var noget anderledes, og der er en god historie her (...) så bliver vi mere bestyrket i, at vi er på en vej, og vi gør nogen gode ting"* (Bilag 3.4 33:26).

I citatet kan de gode historier ses som medvirkende til, at man lægger mere mærke til de forandringer, der sker, og at de gode historier styrker teamlederne i, at de er på vej og gør noget godt, hvilket vi også tidligere har udledt. En tredje teamleder tilføjer: *“Vi får måske også mere det der indtryk af, at dét her det er altså en form for Verdensklasse, fordi at vi har nogen mange gode historier”* (Bilag 3.4 35:35). De mange gode historier bliver således en måde, hvorpå man i Teknik & Miljø kan få øje på Verdensklasse. Weick forklarer, at historierne er skabeloner, som er resultater af tidligere menings-skabelsesaktiviteter, og de kan forklare og tilføre energi. Det kan derfor tolkes, at de gode historier og praleriet er med til at skabe mening med Verdensklasse, da de gode historier kan bringe Verdensklasse frem i lyset og tilføre energi til at arbejde videre med Verdensklasse.

For at summe op er der flere eksempler, som kan karakterisere menings-skabelse som en proces, der er drevet af plausibilitet frem for præcision. Det kommer særligt til udtryk i forhold til målet og forklaringen af Verdensklasse, at der ikke er en præcis mening med Verdensklasse, men nærmere en plausibel mening. Flere af teamlederne efterspørger dog noget, der kan konkretisere Verdensklasse, og cheferne er også opmærksomme på denne efterspørgsel, men holder fast i, at det skal skabes i fællesskab. De gode historier nævnes som en måde, hvorpå man kan få Verdensklasse frem i lyset og gøre det mere håndgribeligt, da det tilfører energi til at arbejde videre med Verdensklasse.

Gennem de syv delanalyser kan vi nu se, hvordan Weicks syv karakteristika kommer til udtryk hos chefer og teamledere. En samlet besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet vil optræde i konklusionen i Kapitel 5.

# ANALYSE AF LEDELSE

I denne analyse søger vi at besvare specialets andet undersøgelsesspørgsmål, der lyder:

**Hvordan praktiseres ledelse i udviklingsprojektet, og hvilken indflydelse kan det have på menings-skabelsen?**

Som undersøgelsesspørgsmålet foreskriver, vil vi undersøge, hvordan chefer og teamledere praktiserer ledelse i Verdensklasseprojektet samt undersøge, hvordan dette kan have indflydelse på menings-skabelsen. Med udgangspunkt heri vil den følgende analyse være opdelt efter Weicks overordnede tanker om ledelse, som blev beskrevet i Kapitel 3.

## Kontinuerlige forandringer

Weick har kritiseret den klassiske forestilling om forandringer som episodiske, og han taler i stedet om forandringer som kontinuerlige, vedvarende og i løbende udvikling.

I fokusgruppeinterviewet med chefteamet beskrev en af cheferne, at Teknik & Miljø kører lange processer og ikke har en klar plan for Verdensklasse:

“Vi kører sådan nogle lidt lange processer, fordi den der menings-skabelse den sker sådan hen ad vejen, så vi er ret optagede af ikke bare at lægge en lang plan for det næste år, men at sige: Fordi vi sådan løbende skal skabe den her mening hen ad vejen, jamen så er der også behov for, at vi hele tiden lige træder vande og siger, hvad er der behov for nu, hvad er der behov for nu, hvad er der behov for nu?” (Bilag 3.3 52:50).

Chefen har fokus på Verdensklasse som en kontinuerlig forandring, da hun her giver udtryk for, at de løbende skal skabe mening ‘hen ad vejen’ og ‘træde vande’ for at vurdere, hvad behovet er, hvilket stemmer overens med, at Weick anser kontinuerlige forandringer som vedvarende og i løbende udvikling.

Teamlederens rolle i Verdensklasse beskrives i nedenstående udtalelse, hvor en teamleder siger:

“Jeg ser det ikke sådan, (...) at jeg er den drivende faktor, jeg spiller en vigtig rolle, det er slet ikke det, det gør jeg, men jeg har faktisk et team af medarbej-

dere, som går rigtig langt selv, og som, jeg egentlig tror, trives bedst ved, at man tænker det som noget, man gør sammen, og ikke at det er mig, der lige-som går forrest" (Bilag 3.4 45:32).

Teamlederen fortæller, at han ikke ser sig selv som den drivende faktor, da han ikke går forrest, men teamet inddrages i og løser mange af opgaverne, da de 'går rigtig langt selv'. Ifølge Weick går lederen i kontinuerlige forandringer heller ikke forrest, men er i stedet en meningskaber, der skaber rammen for at omdirigere forandringen. Her kan udledes, at teamlederen ikke mener, han skal lede Verdensklasseprojektet, men at medarbejderne kan løse meget selv. Teamlederen tror ligeledes, at medarbejderne trives bedst med, at Verdensklasse er 'noget, man gør sammen', hvilket kan forstås som udvikling af Verdensklasse i fællesskab.

Cheferne fortæller ligeledes, at der ikke er tale om top-down ledelse, hvor de beslutter, hvad der skal ske, men at de skaber Verdensklasse sammen med hele organisationen og ikke kun i chefteamet (Bilag 3.3 6:55). En chef forklarer:

"Det er jo vigtigt, at teamlederne er på banen her og siger okay, hvad ser de som nogen ting, man ligesom kunne gribe fat i. Så vores forestillinger om det er, at det bliver mere og mere konkret, efterhånden som vi arbejder med det, og vi arbejder med det i fællesskab" (Bilag 3.3 7:40).

Chefen beskriver, at der arbejdes med Verdensklasse i fællesskab blandt chefer og teamledere, idet han siger 'vi arbejder med det i fællesskab', og teamlederne har en vigtig rolle i projektet i forhold til at komme med inputs, da det er vigtigt, at 'teamlederne er på banen'. Cheferne kommer i fokusgruppeinterviewet også ind på, at det kan være svært at få verdensperspektivet til at give mening i deres 'butik' (Bilag 3.3 40:30). En af cheferne siger eksempelvis: "*Hvordan får man skabt mening hos sine folk? Der har vores teamledere da en kæmpe opgave i forhold til at se det der verdensperspektiv og så lede folkene derhen, hvor det ligesom giver en eller anden mening*" (Bilag 3.3 40:39) og en anden chef tilføjer: "*Det er fandeme heller ikke nemt*" (Bilag 3.3 40:53). Hermed mener cheferne, at teamlederne skal understøtte meningskabelse hos deres egne folk, som er medarbejderne, og at det kan være en stor opgave at lede medarbejderne og skabe mening med Verdensklasse. Teamlederne skal være meningskabere, der skal omdirigere forandringen og sikre me-

ningsskabende dialog om processerne i Verdensklasse, så de er lettere for medarbejderne at forstå og gennemføre.

I fokusgruppeinterviewet med teamlederne, spurgte vi, hvordan teamlederne samarbejder med chefteamet. Her svarede en teamleder:

”I dagligdagen har jeg ikke noget samarbejde med chefen om noget, og jeg har heller ikke forventninger om det. Fordi hvis (...) vi som teamledere skal give rammer og rum til vores medarbejdere, så skal cheferne også det, og det betyder jo et eller andet sted, at jeg forventer ikke, at det er dem der kommer og siger (...) nu skal i det her, overhovedet ikke, og det tror jeg heller ikke, de forventer (Bilag 3.4 53:34).

Teamlederen fremhæver, at teamledere såvel som chefer skal give ’rammer og rum’ og ikke diktere, hvad der skal ske. Som analysen af *social viste*, bliver de seancer, hvor chefer og teamledere får mulighed for at tale sammen en ramme og et rum for at konstruere mening om Verdensklasse. Læringsmøderne ses derfor som en overordnet ramme for at omdirigere Verdensklasseprojektet og sikre meningskabelse og dialog herom. Læringsmøderne er som tidligere beskrevet, igangsat af cheferne, og møderne har til formål at skabe rammer for, at chefer og teamledere kan arbejde med Verdensklasse sammen. Da læringsmøderne planlægges og styres af cheferne, kan cheferne ses som meningsskabere, der omdirigerer forandringen, idet de skaber et rum for meningskabelse. Dette ses blandt andet, idet læringsmødernes indhold planlægges undervejs i forhold til behovet, så de kan bevæge sig i den retning, de skal (Bilag 3.3 53:25). Læringsmøderne giver teamlederne mulighed for at indgå i meningskabende dialog med chefteamet, hvorved både chefer og teamledere bliver meningsskabere i forandringen.

Opsummerende ses det, at både teamledere og chefer indtager rollen som meningskaber i en kontinuerlig forandring. Cheferne vurderer løbende, hvad der er behov for, når de er i processerne og omdirigerer forandringen ud fra behovet. Ligeledes er teamlederne ikke drivende faktorer, der går foran medarbejderne, men deres rolle er at understøtte meningskabelse hos deres medarbejdere.



## En smule strategi frem for store strategiske planer

Ifølge Weick er en smule strategi bedre end store strategiske planer. En smule strategi kan sætte mennesker i gang med at handle og skabe mening, mens store strategiske planer kan være ødelæggende for meningskabelsen.

Som de tidligere analyser har vist, er der ikke én entydig definition af Verdensklasse og heller ikke et konkret mål. En chef fortæller til fokusgruppeinterviewet:

”Det er jo noget med sådan at få startet på et eller andet i chefteamet, som vi så kan sige, hmm, vi kan godt se et eller andet her. Og så løber vi så hver især ud og begynder at gøre et eller andet med det og begynder at snakke med nogen om det og sådan noget, og så kommer vi lidt tilbage til chefteamet, og nu har jeg tænkt, og (..) jeg har sådan fået nogen input, og det tegner lidt den her retning, og så afstemmer vi og så ud og snakke igen og sådan noget. Så det er sådan lidt en frem og tilbage proces hele tiden, med at vi ikke bare sådan burer os inde en uge i chefteamet, og så når vi kommer ud, og der kommer røg op af skorstenen, så har vi fixet, hvordan tingene de skal være. Det er rigtig meget det der med altså prøve at forme noget sammen og så være ude og snakke og så forme lidt mere og så være ude og snakke og sådan noget” (Bilag 3.3 24.50).

Her kan det udledes, at strategien for Verdensklasse er startet i chefteamet, da der siges ’det er jo noget med sådan at få startet på et eller andet i chefteamet’, hvorefter de har fået inputs udefra. Chefteamet burer sig ikke inde i ren pavestil og træffer beslutninger uden nogen form for kontakt til verden udenfor, for at der derefter ’kommer røg op af skorstenen’. Det handler i stedet om, at de skaber noget sammen. Da chefteamet er ’startet på et eller andet’, hvor de kan se ’et eller andet’, kan det tolkes som en smule strategi og ikke en klar plan. Det ses ligeledes, at der er en smule strategi i Verdensklasse, da de eksisterende tanker sætter chefer og teamledere i gang med at handle og skabe mening. Dette udledes særligt af sidste del af udtalelsen, hvor chefen siger, at de skal ’prøve at forme noget sammen og så være ude og snakke og så forme lidt mere og så være ude og snakke’. Der sættes noget i gang, som chefer og teamledere kan handle ud fra og begynde at skabe mening om i fællesskab allerede fra starten af projektet. Hermed har Teknik & Miljø ikke store strategiske planer med Verdensklasse, men i stedet en smule strategi, som de handler ud fra og skaber mening med.

Ifølge Weick produceres mening, når lederen behandler et uklart kort eller plan, som om det er meningsfuldt. Til fokusgruppeinterviewet forklarer en chef:

“Verdensklasse har brug for (...) hele den der meningskabelse. Hvad er det egentlig, vi mener med det og sådan noget ikke. Der er brug for noget synlighed på det i forhold til, altså at det ikke bare skal blive sådan helt fluffy, og der ikke er nogen der, altså det er bare sådan et ord, vi forstår ikke helt, hvad det er og sådan noget” (Bilag 3.3 34:36).

Her forklares, at der er ‘brug for noget synlighed’ på Verdensklasse, så det ikke bliver et ‘fluffy’ ord, som ingen helt forstår, hvad er, og hvad der menes med det. Her tolkes, at chefer og teamledere forsøger at behandle den uklare plan, der er med Verdensklasse, som om det er meningsfuldt, hvilket sker ved at få synlighed på Verdensklasse og producere mening om det i fællesskab gennem fortællinger og gode eksempler. Som nævnt i analysen af *plausibilitet* er det ikke nødvendigt, at der er en klar plan og et mål med Verdensklasse, men hvis der blot er en plausibel mening med Verdensklasse, så er det tilstrækkeligt. Ifølge Weick vil ethvert kort i form af en strategi kunne hjælpe, uanset hvor uigennemtænkt strategien er. Strategien kan stadig bidrage med en retning, der igangsætter handlinger og giver ny information og nye resultater. Heraf udledes, at Verdensklasse som strategi bidrager med en retning for, hvor Teknik & Miljø skal hen med Verdensklasseprojektet, da det giver mulighed for at igangsætte handlinger og skabe ny mening.

Som nævnt i Kapitel 3 skal mellemlederen skabe en selvopfyldende profeti gennem optimisme og handling, som vil lede til nye handlinger og mening hos både medarbejderne og lederen selv. En teamleder udtaler:

“Jeg tror den der lyst til hele tiden at komme videre, den sidder lidt i os alle sammen, og det synes jeg også i medarbejderne, selvom de er vidt forskellige (...). Jeg tror, de er stolte over, at vi tør forlange noget, altså at vi vil bede dem om noget. Og jeg tror selvfølgelig også, vores egen entusiasme i det vi laver, at den smitter også godt og grundigt af på det” (Bilag 3.4 43:25).

En anden teamleder indskyder: *“Man kan i hvert fald være helt sikker på, at hvis ikke vi har den, så kommer den heller ikke hos medarbejderne”* (Bilag 3.4 43:47). Her kan udledes af teamledernes udtalelser, at de antager, at hvis ikke de selv går til medarbejderne med en

'entusiasme' omkring Verdensklasse, så kan teamlederne ikke forvente at få det tilbage igen. Dette kan ses som en selvopfyldende profeti, og i Weicks optik er det troen på, at strategien er meningsfuld, der i sig selv bidrager til at gøre den meningsfuld. Her er det, som teamlederne selv beskriver, en forudsætning, at hvis teamlederne skal gøre strategien med Verdensklasse meningsfuld for medarbejderne, må de selv tro på, at den er meningsfuld, hvilket de gør ved at udvise entusiasme og opfordre til handling, der bidrager til Verdensklasse.

Opsummerende ses det, at udgangspunktet for strategien for Verdensklasse er opstået i chefteamet, hvorefter dette udgangspunkt har igangsat handling hos både chefer og teamledere, der videreudvikler projektet. Den smule strategi, der er, bidrager med en retning, og når Teknik & Miljø begynder at handle ud fra denne retning skabes der grundlag for ny mening. Ligeledes er det vigtigt, at chefer og teamledere udviser entusiasme omkring Verdensklasseprojektet, og giver udtryk for, at de finder det meningsfuldt, hvis medarbejderne skal kunne skabe mening med projektet.

### **Små sejre som meningsskabende strategi**

Ifølge Weicks teori er 'small wins' eller en lille sejr et konkret og komplet implementeret resultat med en begrænset betydning, men når flere små sejre sættes sammen, kan de udgøre et mønster, der viser tydeligere og større resultater.

Der ses flere eksempler på, at Teknik & Miljø's arbejde med Verdensklasse inddeles i mindre dele, så projektet bliver mere overskueligt. Blandt andet kan skyen med de tre facetter ses som små sejre, da de udgør større resultater for Verdensklasse, når de sættes sammen. Dermed kan delmål i Verdensklasseprojektet betegnes som små sejre, hvorigennem der kan opbygges optimisme og engagement hos deltagerne, som kan skabe grundlag for de næste små sejre. Teamlederne udtrykker flere gange behov for delmål og referencepunkter i Verdensklasseprojektet. På læringsmødet siger en teamleder for eksempel: "*den er vigtig at fejre de der delmål (...) Når vi ser, vi har flyttet os. Så skal vi sørge for at kigge tilbage*" (Bilag 3.1 17:45). Her siger teamlederen netop, at delmålene skal fejres, når de kan se, at de har flyttet sig, og delmålene kan hermed tolkes som små sejre, der kan bidrage til engagement hos Teknik & Miljø, når de ser tilbage på dem. Delmålene kan være en måde, hvorpå Verdensklasse kan inddeles i mindre dele, så projektet bliver lettere at gennemføre. Ligeledes kan de gode historier eller praleriet ses som små sejre, hvilket kommer til udtryk i

den følgende udtalelse: *"Vi får måske også mere det der indtryk af, at dét her det er altså en form for Verdensklasse, fordi at vi har mange gode historier"* (Bilag 3.4 35:35). De 'mange gode historier' giver således et indtryk, af hvad Verdensklasse er, fordi der bliver gjort opmærksom på konkrete eksempler på Verdensklasse. Ifølge Weick gælder det om at identificere, samle og gruppere de små ændringer og gevinster, som normalt ikke er tydelige, i en samlet strategi. Hermed kan det blive lettere for teamledere og chefer at forholde sig til meningen med Verdensklasse, når den brydes op i mindre dele med konkrete eksempler og gode historier, som tilsammen forklarer Verdensklasse.

## **Forandringsledelse gennem meningskabelse**

Som nævnt i Kapitel 3 bygger Weicks tilgang til forandringsledelse på hans generelle tanker om meningskabelse, og hermed hvordan man som leder bidrager til, at der skabes mening i forandringer. Gennem de forudgående analyser har vi set, at flere af Weicks karakteristika for meningskabelse udtrykkes i teamledernes og chefernes kommunikation, hvorfor det også kan antages, at meningskabelse kommer til udtryk, når de praktiserer ledelse, da en væsentlig del af ledelse kan ses som lederens kommunikation.

Til læringsmødet udtaler en teamleder følgende om Verdensklasseprojektet:

*"Men det har også noget at gøre med, at vi kaster os ud i noget, hvor [direktøren], jeg tror nok, inde på hotellet, der sagde han, vi skal lære at slippe. Det der med, at vi ikke ved, hvad resultatet er på forhånd"* (Bilag 3.1 32:30).

Her beskriver teamlederen, at direktøren på et tidspunkt har sagt, 'vi skal lære at slippe' i relation til Verdensklasse. 'At slippe' kan forstås som, at teamlederne skal slippe deres behov for kontrol og deres gængse arbejdsmetoder, og acceptere, at de 'ikke ved, hvad resultatet er på forhånd'. Det kan dog ikke udledes af citatet, om både direktøren, cheferne og teamlederne skal 'slippe', men det kan udledes, at teamlederne skal 'slippe', fordi teamlederen siger 'vi'. I forlængelse af det ovenstående fortsætter samme teamleder og siger: *"det har noget at gøre med, at vi skal sætte vores forforståelse"*, hvor en anden afbryder og siger *"ja, den skal udfordres, vi skal bruge hinanden på en anden måde, og vi skal se hinanden på en anden måde, tror jeg også"* (Bilag 3.1 33:09). Afslutningsvis på denne samtale bliver teamlederne enige om at skrive *"udfordre forforståelse/faglighed"* på deres plakat (Bilag 3.1 33:30). Her beskriver de to teamledere, at det er en del af Verdensklasseprojek-

tet, at de skal kaste sig ud i noget og udfordre deres forforståelser samt bruge og se hinanden på en anden måde, end de plejer.

Weick beskriver, at en forandringsleder skal opmuntre til at handle gennem eksperimenterende løsninger, og her kan 'eksperimenterere' ses som synonymt med at slippe og at kaste sig ud i noget nyt. Hermed beskriver teamlederens første udtalelse et eksempel på, at direktøren har ageret forandringsleder overfor teamlederne, idet han har opfordret til eksperimenterende løsninger i Verdensklasseprojektet, hvor teamlederne skal lære at slippe, fordi der ikke er et resultat på forhånd. Teamlederne bliver også selv enige om, at det er vigtigt at prøve noget nyt og 'udfordre forforståelse', hvilket kan ses som et godt udgangspunkt for, at teamlederne ligeledes kan skabe forandring gennem meningsskabelse hos deres medarbejdere, da de selv ser de eksperimenterende løsninger som en vigtig del af Verdensklasse.

Gennem de tidligere analyser ses det, at der ikke er et fast og entydigt mål for Verdensklasseprojektet, men at der snarere defineres en retning fra de forskellige historier og fortællinger, der benyttes som eksempler på Verdensklasse. Overordnet er det blevet tydeligt, at Teknik & Miljø skaber plausibel mening snarere end præcis mening, når de arbejder med projektet. Når der skal udøves forandringsledelse gennem meningsskabelse, er det ifølge Weick vigtigt, at lederen opmuntrer til, at medarbejderne opdaterer sig på situationen, øger situationsfornemmelsen samt lægger mærke til deres omgivelser (jf. side 59). Dette skaber chefteamet rum til ved læringsmøderne, idet teamlederne her får mulighed for at opdatere sig på Verdensklasseprojektet og dermed har mulighed for at blive klogere på situationen og lægge mærke til omgivelserne i den forstand, at teamlederne indbyrdes kan opnå forståelse for hinanden og deres forståelse af og ageren i Verdensklasseprojektet. Gennem læringsmøderne kan teamlederne få en overordnet forståelse for, hvordan projektet udmøntes i andre teams end deres eget.

Det er herudover forandringslederens opgave at facilitere en respektfuld interaktion, hvor tillid og troværdighed udvikler ligeværdighed (jf. side 59). 'Respektfuld interaktion' kan forstås som, at man lytter til hinanden og giver rum og plads til, at man kan ytre sine holdninger og forståelser samt respekterer, at der kan eksistere andre holdninger og forståelser end ens egne. Den indbyrdes interaktionen mellem teamlederne samt interaktionen mellem chefer og teamledere kan ses som respektfuld, fordi chefteamet gentagne gange har be-

skrevet, at de ønsker samskabelse, og at de ønsker at høre teamledernes synspunkter (Bilag 3.3 6:15, 16:30, 25:35, 25:44). Dette kan ses som et tegn på, at cheferne respekterer, at teamledernes input kan være gavnlige for projektet. Ligeledes nævner en teamleder:

”Hvis jeg forventer Verdensklasse af mine medarbejdere, så skal de blandt andet kunne (...) innovere og lave kreative løsninger, være selvkørende, selvledende. Kunne selv se nogen forskellige muligheder. Det kræver, at jeg giver store rammer (...) Hvis jeg skal være flaskehals der lige skal tjekke dem af, så falder højden lige med det samme. Det samme kræver det jo videre af min chef og [direktøren]. Forståelse af, at der skal være plads” (Bilag 3.4 41:25).

Her beskriver teamlederen, at han selv skal give sine medarbejdere brede rammer at arbejde indenfor, hvis han forventer, at de er i Verdensklasse, hvilket han beskriver med, at de skal være 'kreative', 'selvkørende', 'selvledende' og 'kunne se forskellige muligheder'. Ligeledes forventer han, at hans egen chef og direktøren giver ham de samme brede rammer. Det teamlederen beskriver her, kan forstås som respektfuld interaktion, hvor der gives plads til, at alle hver især kan udfolde sig. Teamlederen ønsker respektfuld interaktion mellem ham selv og hans medarbejdere, men forventer det ligeledes mellem ham selv og chefteamet.

Opsummerende kan det siges, at direktøren har ageret forandringsleder ved at opmuntre til eksperimenterende løsninger, idet teamlederne skal give slip på deres gængse arbejdsgang og acceptere, at der arbejdes mod et ukendt mål. Samtidig skaber chefteamet rum til, at teamlederne kan opdatere sig på Verdensklasseprojektet, idet der afholdes læringsmøder, hvor der kan opnås øget forståelse for projektet. Interaktionen mellem chefteam og teamledere bærer præg af at være respektfuld, da alle får lov at ytre deres holdninger til og forståelse af projektet.

## **Forandringsledelse gennem timeout**

Weick beskriver, at det som forandringsleder er vigtigt at kunne aflæse en given situation og stoppe op på det rette tidspunkt for at belyse situationen. Situationen belyses gennem en timeout, hvor leder og medarbejdere i fællesskab finder frem til, hvordan man er nået til den nuværende situation, og hvordan man kommer videre (jf. side 60).

Læringsmøderne kan ses som timeouts, hvor teamledere, chefer og direktøren i fællesskab belyser og skaber mening med Verdensklasseprojektet ud fra, hvor de er på det givne tidspunkt. Læringsmøderne er dog planlagte timeouts, der foregår hver 14. dag, og dermed kræver de ikke, at teamledere eller chefteam stopper op og 'tager timeout' på det rette tidspunkt. Ud fra vores kendskab til den daglige gang i Teknik & Miljø, ser vi det som et vilkår, at der afholdes timeout på faste tidspunkter, da det ikke er muligt at "hasteindkalde" teamledere og chefteam til et læringsmøde, fordi alle har mange aftaler i kalenderen. Dog beskriver en af cheferne, at læringsmøderne kun er planlagt med dato, men ikke indhold:

"fordi vi løbende skal skabe den her mening hen ad vejen, så er der også behov for, at vi hele tiden lige træder vande og siger, hvad er der behov for nu. (...) Sådant er det jo også med læringsmøderne. Vi har jo ikke planlagt konkret indhold for de ti møder. De er jo bare plottet i kalenderen nu, men det der indhold på møderne, det planlægger vi undervejs i forhold til hvad der er behov for nu i forhold til, at vi kan bevæge os den vej, vi synes det skal gå" (Bilag 3.3 52:55).

Læringsmøderne fremstår som et godt udgangspunkt for meningsskabelse, da indholdet planlægges efter 'hvad der er behov for nu', så Verdensklasseprojektet fortsat kan bevæge sig i den rigtige retning. Selvom timeouten ikke afholdes impulsivt, er det alligevel et godt grundlag, at de afholdes hver 14. dag.

Til interviewet med chefteamet fortæller en af cheferne om en situation, hvor han valgte at tale om ledelse med teamlederne i sin klynge, fordi han var utilfreds med deres ageren på det forrige læringsmøde:

"De teamledere, jeg har i klynge (...) Hvis jeg sådan sidder og tænker på, hvordan vi har talt om Verdensklasse, så har vi ikke brugt så meget krudt på at snakke om det, som vi har brugt krudt på at snakke om, hvad skal de gøre. Altså hvordan skal de lede ind i det (...) Det sidste møde vi havde, der var jeg utilfreds med nogen af mine teamlederes ageren ind i det der fællesskab altså på sådan et læringsmøde. Jeg synes de havde været træls. Jeg synes de havde kommunikeret baglæns. Jeg synes de havde været defensive. Jeg synes de havde været kedelige at være sammen med. Og de der møder, der vi har, de der fredage. Det skal være energimøder. (...) Jeg synes ikke det er okay, når man samler 15 ledere to timer en fredag, så er man nødt til at have energi, når

man går ud af rummet. (...) Verdensklasse skulle gerne være en motor. (...) Det har noget at gøre med, hvordan de mennesker, der er i det rum, de agerer. Hvis jeg så har nogen teamledere, som agerer baglæns ind i det, får kommunikeret forkert om det. (...) så synes jeg, jeg har en opgave i at tale ledelse med dem. For mig er det ledelse" (Bilag 3.3 48:25).

Her beskriver denne chef, at han mener, læringsmøderne skal være 'energimøder', og at Verdensklasse skal være 'en motor', hvorefter det kan udledes, at han synes, læringsmøderne skal skabe fremdrift og give deltagerne ny energi til at arbejde videre med Verdensklasse. Teamlederne havde dog ikke ageret i overensstemmelse med hans forståelse og forventning, da de med hans ord havde 'været defensive' og 'kedelige at være sammen med'. Derfor så chefen det som hans ledelsesopgave at 'tale ledelse' med teamlederne, og dermed tale om deres ageren. Her kan chefens ageren ses som en timeout, hvor han stoppede op og talte med teamlederne om situationen, og hvordan de kunne komme videre derfra. Dette kan ses som et behov for meningskabelse om læringsmøderne mellem chef og teamledere, da de ikke har haft samme forståelse af, hvordan man bør agere til møderne.

Til fokusgruppeinterviewet med teamlederne beskriver to teamledere, hvad deres rolle er i forhold til medarbejderne. Her siger den ene teamleder:

"Lidt den samme rolle skal vi have. Vi skal være med til at gribe de gode ideer, som kommer fra vores medarbejdere. Vi må i hvert fald ikke være dem, der ligesom siger, jamen det er fint, sæt dig lige ned og skriv fem sider om det, og så skal vi tage stilling til det. Sådan skal det ikke være. Vi skal være der, når de kommer" (Bilag 3.4 47:05).

En anden teamleder supplerer:

"Det er jo fedt, når der kommer en forsigtigt med en idé. Kunne vi måske og så man er lidt overvældet og siger, det var sgu da en skide god idé. Der skal ikke ret meget til (...) og så kan det være sammen vi skal finde ud af, hvordan får vi den der ud i livet" (Bilag 3.4 47:44).

Her beskriver begge teamledere, at de skal gribe medarbejdernes idéer, når de opstår, hvilket kan ses som et eksempel på, at teamlederne skal fornemme situationen og tage timeout på det rette tidspunkt. Dette forklarer en teamleder, da han siger 'vi skal være der,



når de kommer', og teamlederne skal ikke bede medarbejderne lave lange forklaringer, før der kan tages stilling til idéen. Den anden teamleder beskriver, at når idéen opstår, kan hun som teamleder i fællesskab med medarbejderen finde ud af, hvordan de får idéen 'ud i livet' og får den implementeret. Som nævnt tidligere beskriver Weick, at leder og medarbejdere i fællesskab finder frem til, hvordan man kommer videre fra den nuværende situation, hvilket kan ses udtrykt ved, at teamlederne vil gribe medarbejdernes idéer, så de sammen kan udvikle og skabe Verdensklasse.

Læringsmøderne kan hermed ses som planlagte timeouts, hvor indholdet afstemmes efter ledere og chefteams behov på det givne tidspunkt. Udover læringsmøderne kan det ses som et eksempel på timeout, når en chef tager en snak med sine teamledere, når deres ageren ikke stemmer med hans forventninger. Teamlederne ser det som vigtigt, at de tager sig tid til at tage timeout, når deres medarbejdere kommer med en god idé, som de sammen skal implementere.

## **Forandringsledelse gennem poesi**

Weick beskriver, at poesien bør inspirere til, at man som forandringsleder finder nye detaljer og skaber mening om nye ting, mens man forandrer. Dermed skal forandringslederen ifølge Weick ikke søge at konceptualisere og forsimple forandringen (jf. side 60).

Til fokusgruppeinterviewet med chefteamet taler de om, at de har brugt meget tid på at tale om deres egen rolle i forhold til teamlederne, hvor en af cheferne siger:

"Ja, det har vi da. Hvilken rolle vi har. Er det os der bare skal sætte retningen, eller skal de være med til at skabe det, og der er vi jo egentlig ret tydelige i at sige, det skal de være med til at skabe. Så får de også ejerskab (...) Nu snakke de vi arenaer i fredags. Og det er også for at komme i Verdensklasse, og det er da også vidt, hvad fanden er det? Og så er der nogen der spørger: kunne det være når man har en anlægsfase, så siger [teamleder fra Materielgård] kunne det så være noget, hvor vi, at vi deltager nogen ude fra os sammen med nogen anlægsfolk, sammen med nogen fra Plan (...). Ja. Okay. Altså det vil sige, det kunne godt være en arena, siger han så. Jamen det kunne det da. Så begynder man sådan at få billeder inde i hovedet og siger, okay, nå det er den måde. Når vi snakker om Naturmødet, det er jo også en arena, kan man sige. Hvor vi ar-

bejder sammen på kryds og tværs. Det er jo lidt det det handler om, at vi får den rigtige vinkel på, at vi får alle med på vognen" (Bilag 3.3 18:12).

Her beskriver chefen en situation på tredje læringsmøde, som vi ikke deltog i, hvor de snakkede om arenaer 'for at komme i Verdensklasse'. Her spurgte en teamleder, om samarbejde mellem folk fra Materielgården og Rådhuset, kunne være eksempel på en arena, hvilket chefen svarede ja til. Teamlederen taler tilsyneladende om folk fra Rådhuset, da han siger 'anlægsfolk', som vi ved er medarbejdere i Team Vej & Trafik og 'Plan', der er Team Plan & Erhvervsudvikling. Her forklarer chefen, at man begynder at få 'billeder inde i hovedet' og finder ud af, at det er på 'den måde' det skal forstås. Denne seance på det tredje læringsmødet kan ses som et eksempel på, at der findes nye detaljer og skabes mening om nye ting, mens Teknik & Miljø forandrer, da samtalen på læringsmødet ledte til, at der kom nye elementer frem som et eksempel på Verdensklasse. Eksemplet om arenaen udspringer af, at chefen netop har sagt, at teamlederne får 'ejerskab', når de er med til at skabe tingene, hvilket dette kan ses som et eksempel på, da teamlederen selv skaber eksemplet på arenaen. Som Weick beskriver skal forandringslederen, som i dette tilfælde er chefen, ikke søge at konceptualisere og forsimple forandringen, og i dette tilfælde opstår der ny mening med arenaer i Verdensklasse, fordi Verdensklasse ikke er konceptualiseret og forsimplet, men der kan derimod stadig tilføjes nye eksempler.

Vi har tidligere beskrevet i analysen af *social* (jf. side 75), at nogle teamledere ønsker at cheferne skal gøre Verdensklasse konkret, men at cheferne ikke vil gøre det konkret, fordi de ønsker samskabelse med teamlederne. Ovenstående er et eksempel på, at fordi Verdensklasse ikke er konkretiseret og forsimplet, er der grundlag for at teamlederne kan lave meningsskabelse om projektet og dermed finder nye eksempler og ny mening, mens projektet er i gang.

Til fokusgruppeinterviewet med chefteamet spurgte vi, om de enkelte chefer indtager forskellige roller, hvor de selv beskrev, at de er forskellige steder på abstraktions- og konkretiseringsplanet. En af cheferne beskrev det således:

"Jeg tror, vi opererer på forskellige abstraktionsplaner. Altså for eksempel, hvis der er nogen, der synes, at det bliver lidt for. Altså [chef 1] han har sådan en lidt loose stil, og hvis det bliver lidt for flagrende for nogen, så kan jeg for eksempel eller [chef 2], alt efter hvor konkret det skal være, fordi der tror jeg også, at vi

måske står lidt forskellige steder på konkretiseringsplanet. Men hvis der så er nogen der har brug for lige og få det lidt mere skåret til, så er vi for eksempel bedre til lige og sige, det er sådan her-agtigt" (Bilag 3.3 21:35).

Her beskriver denne chef, at hvis tingene bliver for 'flagrende' og abstrakte, så er to af cheferne bedre end den tredje til at gøre tingene konkrete, fordi de kan sige 'det er sådan her'. Hermed kan cheferne supplere hinanden afhængigt af, om der er behov for, at tingene skal være konkrete eller abstrakte, når dele af Verdensklasseprojektet skal formidles til teamlederne. Weick fremhæver poeter som mennesker, der har en særlig evne til at gøre det abstrakte konkret samt gøre det konkrete abstrakt, og det kan herved tolkes, at cheferne i samspil agerer poeter ved hver især at have talent for at konkretisere eller gøre Verdensklasse mere abstrakt.

Vi definerer generelt Verdensklasse som abstrakt og plausibelt, men ser flere eksempler på, at chefer og teamledere gør det abstrakte konkret, da de eksempelvis beskriver Verdensklasse gennem skyerne. Løbende igennem hele analysen af meningsskabelse ses der flere eksempler på, hvad der kan beskrive Teknik & Miljø i Verdensklasse. Her findes ikke én konkret definition, men mange plausible eksempler, der gør det til et abstrakt projekt. Hermed kan Teknik & Miljø's arbejde med Verdensklasse ses som poetisk, idet de løbende skaber nye eksempler og meninger, der bidrager til at konkretisere det abstrakte.

## **Samarbejde med eksterne konsulenter**

Ifølge Weick skal man være varsom med at inddrage eksterne konsulenter i sit forandringsarbejde, da forandringsprocesser skal tilpasses de kontinuerlige forandringer, der allerede er i organisationen. Weick afviser dog ikke brugen af konsulenter, men understreger, at de skal kunne opspore og tydeliggøre de kontinuerlige forandringer (jf. side 60).

Som tidligere beskrevet er Verdensklasse opstået og igangsat i chefteamet, hvorfor de to konsulenter, der er inddraget i Verdensklasseprojektet ikke skal agere forandringsagenter og forandre organisationen i en ny retning, men de skal derimod understøtte en proces, der er udsprunget af organisationens egne processer. Til fokusgruppeinterviewet med chefteamet spurgte vi, hvordan de bruger de eksterne konsulenter:

"Så det er sådan en meget praktisk ting i virkeligheden (...) Lige i første omgang der handlede det faktisk rigtig meget om det der med, at der faktisk

kommer nogen og holder os på sporet i forhold til, at vi får prioriteret opgaven. Og så handlede det også lidt om, at [chef] har nogen kompetencer i forhold til sin fortid som konsulent, men det er vigtigt, at han ikke går ind i en ren konsulentrolle. Han er jo stadig en del af chefteamet, og skal være chef ind i det" (Bilag 3.3 27:40).

Her beskriver cheferne, at de eksterne konsulenter skal sikre, at Verdensklasse bliver prioriteret, fordi konsulenterne kommer på et aftalt tidspunkt. Herudover har en af cheferne en baggrund som ledelseskonsulent, så konsulenternes tilstedeværelse bidrager til, at denne chef kan koncentrere sig om cheffrollen og ikke træder ind i en konsulentrolle. I kapitel 3 citerede vi Weick for at sige, at når konsulentguruer kommer med løfter om magiske forandringer, så tænker den kloge leder sig om en ekstra gang, før konsulenterne får lov at folde sig ud i organisationen (jf. side 60). I relation hertil kan chefteamet ses som 'kloge ledere', fordi de har en tydelig og tilsyneladende velovervejet begrundelse for at inddrage konsulenterne, idet konsulenterne både sikrer fremdrift og tillader cheferne at koncentrere sig om cheffrollen. Chefteamet falder dermed ikke i en af de faldgruber Weick beskriver, da konsulenterne har en klar opgave, og ikke blot får lov at folde sig ud i organisationen på egne præmisser.

Ifølge chefteamet er de to konsulenter interessante, fordi de kan noget meget forskelligt, og det er ikke tilfældigt, at det er de to, der er tilknyttet Verdensklasseprojektet (Bilag 3.3 29:15). Her beskriver en af cheferne, hvordan konsulenten med speciale i strategisk lederudvikling bidrager til Verdensklasseprojektet:

"noget af det [konsulenten], han er rigtig god til, det er at gå tæt på. Altså det her med sådan at udfordre både den enkelte og os som team og sådan noget i forhold til, hvad er det egentlig, vi har gang i. Hvor er det vi er på vej hen. Hvad er det vi skal gå ud og gøre sådan meget konkret. Og hvis man kommer sådan med en sludder for en sludder så, nu siger [konsulenten] ikke bullshit, men det gør han alligevel lidt. Han forstår sådan at udfordre os lidt på nogen af de der ting" (Bilag 3.3 30:07).

Her beskriver chefen, at konsulenten er god til at gå tæt på og udfordre ved at stille spørgsmål, som 'hvad har I gang i?' eller 'hvor er I på vej hen?'. Dette kan ses som et eksempel på, at konsulenten udfordrer Teknik & Miljøs egne idéer og forståelser, og ikke sø-

ger at overføre sin egen forståelse til cheferne og teamlederne. Da cheferne selv har valgt konsulenten, kan dette tolkes som et tegn på, at denne tilgang med at 'gå tæt på' bidrager positivt til arbejdet i Verdensklasseprojektet, hvilket også underbygges med, at chefen beskriver konsulentens tilgang som, 'noget af det, han er rigtig god til'.

Den anden konsulent bidrager til kommunikation af Verdensklasse, hvilket en chef forklarer:

"Det handler meget om kommunikation. (...) Verdensklasse handler også lidt om, at vi måske tidligere har gået og puttet lidt med den der anden måde at gøre tingene på. Og nu vil vi gerne synliggøre den. (...) Og [konsulenten] han kan noget der på den bane. Der handler om synliggørelse. Kommunikation" (Bilag 3.3 32:37).

En anden chef supplerer:

"[Konsulenten] han spørger altid, hvad er budskabet. Hvad vil I sige med det her. Det starter han enhver, skal vi sige samtale, eller møde med ham, det begynder altid der. Hvad vil I fortælle. Og det er vi jo ikke vant til. Altså nogen gange, så når vi aldrig frem til det" (Bilag 3.3 33:28).

Her beskriver cheferne, at konsulenten bidrager med kommunikation og synliggørelse, og samtidig er han god til at spørge 'Hvad vil I sige med det her?', hvilket er uvant for chefteamet, som nogle gange ikke når frem til, hvad deres budskab egentlig er. Denne chef mener, at konsulenten er god til at udfordre chefer og teamlederes idéer, og udfordrer dem til at forklare og sætte ord på deres tanker og til at forklare, hvad deres budskab er med eksempelvis Verdensklasseprojektet. Her kan konsulenten muligvis hjælpe chefer og teamledere med at formidle Verdensklasseprojektet, fordi han stiller dem spørgsmål, som får dem til at sætte ord på deres bagvedliggende tanker og deres budskab. Hermed kan han bidrage til, at budskabet bliver tydeligt og muligvis lettere at videreformidle, når medarbejdere og omgivelser i højere grad skal involveres i projektet.

I fokusgruppeinterviewet med teamlederne sættes der også ord på konsulenternes rolle:

"Nu har [cheferne] jo sat to konsulenter på projektet og det giver meget. (...) Der er nogen som ikke er fedtet ind i forvaltningen, men som ligesom kan se nogen ting udefra og har nogen andre roller ind i det her. Det gør i hvert fald,

at vi har jo sådan et par gange været udsat for nogen ting, hvor vi blev trykket lidt på maven og så tænkte vi, hold da op, nu går de tæt på nogen gange, men det er jo også det, der giver noget. Det tror jeg da er en forudsætning for, at vi kommer videre" (Bilag 3.4 51:42).

Her beskriver en teamleder, at det er en fordel, at de to konsulenter ikke er en del af Teknik & Miljø, fordi de kan se tingene fra et andet perspektiv. Teamlederen beskriver også, at konsulenterne er kommet 'tæt på', hvilket han er positiv overfor, da han siger 'det er jo også det, der giver noget' og ser det som en forudsætning for, at de kommer videre med projektet. Denne teamleder deler hermed chefernes positive syn på konsulenternes tilknytning, og når han beskriver, at de blev 'trykket lidt på maven', kan dette tolkes som endnu et eksempel på, at konsulenterne er gået tæt på teamledernes egne forståelser. Heraf kan udledes, at konsulenterne ikke kommer med deres egen dagsorden, men søger at arbejde med teamledere og chefers egen forståelse af Verdensklasse, så de selv kan arbejde videre med projektet.

Konsulenterne har altså en tydelig rolle af praktisk karakter, da de sikrer afholdelsen af eksempelvis læringsmøderne og generelt bidrager til at holde Verdensklasseprojektet i gang. Konsulenterne forandrer ikke Teknik & Miljø ud fra deres dagsorden, men udfordrer både teamledere og chefer til at sætte ord på deres egne tanker og forståelser, hvilket muligvis kan bidrage til menings-skabelsen om Verdensklasse.

Gennem denne ledelsesanalyse har vi nu undersøgt, hvordan chefer og teamledere praktiserer ledelse af Verdensklasseprojektet og vi har set, hvordan dette kan have indflydelse på menings-skabelsen. En samlet besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet optræder i konklusionen i Kapitel 5.

# KAPITEL 5: AFRUNDING

Specialets sidste kapitel indeholder en samlet besvarelse af problemformuleringen. Herefter følger en diskussion af specialets resultater med et kritisk blik på vores forståelser og Weicks perspektiver.



## KONKLUSION

I dette afsnit vil vi på baggrund af de tidligere kapitler trække specialets centrale pointer frem og besvare problemformuleringen. Gennem arbejdet med problemformuleringen har vi ønsket at undersøge, hvordan chefer og teamledere skaber mening med Verdensklasseprojektet, da der ikke umiddelbart findes en entydig definition af projektet. I konklusionen besvarer vi specialets to undersøgelsesspørgsmål med henblik på en samlet besvarelse af problemformuleringen, der lyder:

### **Hvordan skaber chefer og teamledere i Teknik & Miljø mening med udviklingsprojektet Verdensklasse?**

Gennem analysen af det første undersøgelsesspørgsmål, der omhandler hvordan menings-skabelse kommer til udtryk med udgangspunkt i Weicks syv karakteristika for menings-skabelse kan vi karakterisere, på hvilken måde menings-skabelse finder sted blandt chefer og teamledere i Teknik & Miljø.

Ud fra analysen af menings-skabelse som funderet i identitetskonstruktion kan det konkluderes, at identitet spiller en central rolle i chefer og teamlederes menings-skabelse om Verdensklasse. Det bliver tydeligt, idet Verdensklasse sættes i relation til omgivelserne og lederens roller. Analysen viser, at Verdensklasse har forskellig betydning for de forskellige teamledere, og den enkeltes identitet og rolle i udviklingsprojektet er individuel. Således vil teamlederne ikke skabe den samme mening med Verdensklasse, men teamlederne skal spørge sig selv, hvad han eller hun skal have ud af Verdensklasse. Det konkluderes, at når chefer og teamledere skal sætte ord på Verdensklasseprojektet og skal definere det, ser de skyerne 'Verden', 'Arbejdspladsen' og 'Kerneopgaven' som fortællinger, der skildrer forståelsen af projektet. Ambitionen om verdenstænkning bidrager til at skabe forståelse af, hvordan Teknik & Miljø ønsker at agere i specifikke situationer for at bidrage til udvikling af eksempelvis bæredygtige løsninger frem for at påtage sig en myndighedsrolle. Kerneopgaven er en fortælling om, at omgivelserne er medbestemmende for, hvordan Teknik & Miljø skal agere, da omgivelserne skifter, og samfundet stiller forskellige krav. Derfor er det vigtigt, at Teknik & Miljø er omskiftelige og kan indtage den rolle, der fordres i situationen. I relation til arbejdspladsen nævnes der ambitionen om at være en god arbejdsplads for Teknik & Miljøns nuværende medarbejdere, men det positive omdømme bidrager også til en



selvforståelse, og for teamlederne er fortællingen om, at Teknik & Miljø er en attraktiv arbejdsplads for nye potentielle medarbejdere en vigtig del af Verdensklasseprojektet.

Analysen af meningskabelse som retrospektiv proces har vist, at når Teknik & Miljø skaber mening med Verdensklasse, sker det retrospektivt ud fra handlinger, som allerede er foretaget. Blandt andet konkluderes, at Teknik & Miljø's forhistorie og rejse gennem forandringer spiller en rolle i forhold til at skabe mening med Verdensklasse, da der dannes retrospektiv mening ved inddragelse af de tidligere processer i spiralen. Der dannes ligeledes retrospektiv mening med Verdensklasse, idet chefer og teamledere i Teknik & Miljø tænker fremad ved at forestille sig, at de allerede har handlet og bruger dette til at skabe mening om, hvordan de ønsker at agere i fremtiden for at være Verdensklasse. Det konkluderes, at der er en plan med Verdensklasse, men ikke et mål. Teknik & Miljø danner i stedet retrospektiv mening med Verdensklasse ved at lave fortællinger om, hvad de gerne vil med Verdensklasse. Fortællingerne giver således chefer og teamledere mulighed for at tænke fremad gennem retrospektiv meningsdannelse.

I analysen af meningskabelse som en proces, der enacter meningsfulde omgivelser, konkluderes det, at cheferne ønsker at samarbejde og samskabe Verdensklasse med teamlederne. Dette har dog ikke været klart for alle teamledere, da en teamleder stiller spørgsmål til formen på det første læringsmøde. Cheferne havde taget et bevidst valg om ikke at fylde i samtalerne, for at give plads til at teamlederne kunne blive hørt. Der var dog en anden forventning fra teamlederen, der mente, at cheferne skulle fortælle, hvordan teamlederne skal agere i Verdensklasse. I dette tilfælde bidrog chefernes handling ikke til skabelse af mening for teamlederen, men dét, at han satte ord på sin forvirring, kan i stedet bidrage til at skabe ny mening. Herudover konkluderes, at det har haft indflydelse, at der er blevet sat ord på Verdensklasse, da italesættelse af og fokus på Verdensklasse har bidraget til at skabe mening med Verdensklasse gennem handlinger, som eksempelvis samtale, der gør Verdensklasse meningsfuld.

Chefer og teamlederes meningskabelse er en social proces, hvilket konkluderes, da chefteamet ikke ser det som deres opgave at definere Verdensklasse, men nærmere ser det som en fælles opgave chefer og teamledere imellem. Særligt læringsmøderne, hvor chefer og teamledere får mulighed for at tale om og diskutere Verdensklasse, bliver en ramme for at konstruere social mening om Verdensklasse. Selvom udviklingsprojektet i første omgang

er igangsat af chefteamet, udspringer det alligevel af en social proces, hvor teamledere og medarbejdere har været inddraget. Dette konkluderes som en måde, hvorpå cheferne kan træffe beslutninger, der kan implementeres, forstås og godkendes af teamledere og medarbejdere, da de løbende inddrages i processen og den sociale meningskabelse.

Analysen af meningskabelse som en igangværende proces tydeliggør, at Verdensklasseprojektet og meningskabelsen herom er en igangværende proces, da der ikke er et specifikt mål eller resultat for Verdensklasse. Det kan ikke måles, hvornår Verdensklasse er opnået, men der er delmål, som giver Teknik & Miljø mulighed for at reflektere over, om de er på rette vej eller skal omdirigere og justere i forhold til tidligere oplevelser. Undervejs griber Teknik & Miljø fat i elementer, som de skaber mening af og igangsætter fremtidige handlingers retning ud fra. Udviklingen af Verdensklasse er igangværende, da den sker hele tiden og bygger videre på de tidligere projekter i spiralen, som fortsætter og ikke har en ende. Udviklingsprojektet er således en igangværende proces, da der hele tiden produceres og reproduceres mening med Verdensklasse.

I analysen af meningskabelse som en proces, der er fokuseret på og af udvundne tegn, træder Verdensklasseplakaten frem som et konkret eksempel på, at meningskabelsen er centreret omkring meningsfulde tegn. Tegn er elementer, der benyttes til at skabe mening, og analysen viste, at flere af plakatens symboler enten ikke blev lagt mærke til, var misvisende eller ikkeeksisterende. Det antages, at symbolerne på plakaten kunne have større chance for at give mening, hvis de havde været et produkt af en samskabende proces. Det udledes, at der kan være behov for at skabe mening med Verdensklasse forud for meningskabelse med plakaten. Tegn kan ligeledes fungere som et referencepunkt, og det konkluderes, at skyerne og den målsætning, de danner for Verdensklasse, kan sidestilles med et referencepunkt. Gennem fortællinger sættes der fokus på enkeltelementer, som bidrager til at skabe mening, og Verdensklasse fungerer således som en ledestjerne for, hvilken retning Teknik & Miljø skal bevæge sig i.

Vi konkluderer, at meningskabelsen mellem chefer og teamledere er en proces drevet af plausibilitet frem for præcision. Det kommer tydeligt til udtryk i forhold til målet og beskrivelsen af Verdensklasse, at der ikke er en præcis mening med Verdensklasse, men nærmere en sandsynlig mening. Det viser sig dog, at flere af teamlederne efterspørger noget, som kan gøre Verdensklasse mere konkret. Cheferne er opmærksomme på denne efterspørgsel,

men de holder fast i, at meningen med Verdensklasse skal skabes i fællesskab. I analysen dukker de gode historier eller praleriet op som en måde, hvorpå Teknik & Miljø kan få Verdensklasse frem i lyset og gøre det mere håndgribeligt, da praleriet tilfører energi og lyst til, at chefer og teamledere kan arbejde videre med Verdensklasse.

I ledelsesanalysen har vi belyst det andet undersøgelsesspørgsmål, som havde til formål at undersøge, hvordan ledelse praktiseres i udviklingsprojektet, og hvilken indflydelse det kan have på meningskabelsen. I ledelsesanalysen kommer Weicks tanker om ledelse tydeligt til udtryk hos chefer og teamledere i Teknik & Miljø. Teknik & Miljø's situation konkluderes som værende i kontinuerlig forandring, hvor chefer og teamledere indtager roller som meningskabere, der ikke går forrest som en traditionel leder, men de omdirigerer forandringen og understøtter meningskabelsen hos deres kollegaer.

Selvom Verdensklasse ikke har en entydig definition, konkluderes det, at den smule strategi, der er, bidrager med en retning, som der handles ud fra, hvorved der igangsættes ny meningskabelse. Det konkluderes, at teamledere og chefer finder det lettere at forholde sig til Verdensklasse og skabe mening med projektet, når det deles op i mindre fortællinger og gode historier, der udtrykker Verdensklasse og kan defineres som små sejre. De løbende små sejre bidrager til at konkretisere det abstrakte Verdensklasseprojekt. Det er ligeledes vigtigt, at cheferne ikke konceptualiserer og forsimples forandringen, da det abstrakte muliggør meningskabelsen og leder til, at teamlederne selv skaber mening med projektet. Hermed kan processen ansues som poetisk, da der hele tiden kan findes nye detaljer og skabes mening med nye ting, mens forandringen fortsætter.

Chefteamet opmuntrer til eksperimenterende løsninger, og gennem læringsmøderne skaber de rum til meningskabelse om Verdensklasse. Det konkluderes, at læringsmøderne kan ses som timeouts, hvor chefteamet planlægger indholdet ud fra det behov, der optræder hos dem selv og teamlederne på det givne tidspunkt. Ud over læringsmøderne kan der være behov for timeouts, hvis forandringen skal omdirigeres, hvorfor chefer og teamledere har en vigtig rolle i at tage timeout på det rette tidspunkt, så de sikrer fremdrift i projektet. Konsulenterne bidrager til, at chefer og teamledere sætter ord på deres forståelser og dermed kan skabe mening om projektet i fællesskab.

Endeligt er den samlede konklusion, at Teknik & Miljø's chefer og teamledere skaber mening med udviklingsprojektet Verdensklasse gennem en proces, der er funderet i identitets-

konstruktion, hvor chefer og teamledere sætter sig selv og omgivelserne i relation til Verdensklasse. Processen er retrospektiv, da chefer og teamledere skaber mening ud fra tidligere forandringsprojekter og handlinger, der er foretaget. Cheferne enacter meningsfulde omgivelser, idet de giver plads til teamlederne og lader dem indgå i samskabelse af Verdensklasse gennem handlinger. På samme måde skabes mening gennem en social proces, da chefer og teamledere i fællesskab konstruerer mening med Verdensklasse ved hjælp af kommunikation. Teknik & Miljøs meningsskabelse om Verdensklasse er igangværende, eftersom der ikke er et specifikt mål eller facit for udviklingsprojektet. Meningen skabes gennem fokus på og af udvundne tegn, hvor Verdensklasseplakaten og symbolerne herpå bidrager til, at chefer og teamledere kan skabe mening med Verdensklasse. Sidst men ikke mindst er meningsskabelsen drevet af plausibilitet frem for præcision, da der ikke defineres en entydig mening med Verdensklasse, men det er op til chefer og teamledere i fællesskab at skabe plausibel mening, som indbyder til handling. Teknik & Miljøs chefer og teamledere skaber således mening med Verdensklasseprojektet ved at praktisere en ledelsesstil, hvor de ikke går forrest, men samskaber mening. Cheferne har igangsat projektet, men har ikke selv skabt en endegyldig definition, hvilket skaber grundlag for meningsskabelse i fællesskab med teamlederne. Hermed skabes mening, idet der løbende findes nye detaljer og elementer, der bidrager til ny mening med udviklingsprojektet Verdensklasse.

## DISKUSSION

Da vi startede samarbejdet med Teknik & Miljø, opstod der i vores hoveder en række spørgsmål. Det undrede os, hvad Verdensklasse egentlig er for en størrelse, og hvordan man måler Verdensklasse? I første omgang gav det ikke helt mening for os, men det var værd at undersøge, om det gav mening for Teknik & Miljø's egne folk, og derfor valgte vi at undersøge, hvordan chefer og teamledere skaber mening med Verdensklasse. Med udgangspunkt i problemformuleringen, har vi bevidst haft fokus på, *hvordan* mening skabes frem for *hvilken* mening, og det betyder, at vi har haft et særligt blik på Teknik & Miljø's meningsskabelse. Vi har derved ikke undersøgt, *hvilken* mening Teknik & Miljø skaber med Verdensklasse, men vi har i stedet været fokuserede på, *hvordan* de skaber mening. Hermed kan vi stadig ikke give et endegyldigt svar på, hvad Verdensklasse er, eller hvordan man måler det.

Udover at vi indledningsvist undrede os over en række spørgsmål i relation til Verdensklasse, havde vi også en oprindelig antagelse af, at hvis en forandringsproces skal lykkes, skal den give mening for alle organisationens led. Hermed var det vores påstand, at hvis ikke Verdensklasseprojektet giver mening for chefer og teamledere, kan de ikke føre projektet videre til deres medarbejdere. Med udgangspunkt i analysen og konklusionen, kan det nu diskuteres, om vores påstand er blevet gjort til skamme, da Verdensklasseprojektet ikke giver entydig mening for hverken chefer eller teamledere. Spørgsmålet er dog, om der skal være en entydig mening, eller om det er nok, at der i Teknik & Miljø er noget at arbejde ud fra? Som referencepunkt kan Verdensklasse skabe fremdrift, men det kan samtidig betyde, at organisationens medlemmer bevæger sig i forskellige retninger. Cheferne har ikke konceptualiseret projektet og ønsker ikke at gå forrest, hvorfor teamlederne skaber deres egen mening og potentielt kan bevæge sig i hver sin retning. I denne indledende fase af udviklingsprojektet synes det dog at fungere, at der ikke er en retningsgiver, og at chefer og teamledere hver især skaber mening om Verdensklasse i det omfang, de har behov for. Vi vil dog stille os kritiske overfor, om det fortsat vil fungere at udvikle Verdensklasse på denne måde, når medarbejderne skal kobles på efter sommerferien. Da vi samarbejdede med Team Byggeri i foråret 2016, havde vi fokus på teamleder og medarbejdere, og i kraft af deres foranderlige hverdag havde medarbejderne behov for, at deres teamleder var synlig og kunne angive en retning (jf. side 4). Med dette som udgangspunkt har vi en antagelse om, at nogle medarbejdere ikke vil trives i en hverdag, hvor de selv skal skabe mening med

Verdensklasse, og hvor teamlederen ikke vil agere retningsgiver. I specialets analyse indtog vi en teamleders beskrivelse af, at hans team går rigtig langt selv, og han tror, at de trives bedst med, at man gør tingene sammen. Spørgsmålet er blot, om det kun er teamlederens opfattelse, eller om medarbejderne også tænker sådan? Er medarbejderne af samme opfattelse som teamlederen, vil de måske trives med den abstrakte tilgang til Verdensklasse, hvor de selv skal skabe mening, og dermed kan bidrage til at udvikle projektet. Men hvis ikke medarbejderne har denne opfattelse, vil de måske mistrives, 'melde sig ud' af projektet og dermed ikke bidrage til Verdensklasse.

Hermed kan vi vende tilbage og diskutere vores antagelse om, at en forandringsproces skal lykkes, for hvornår lykkes en forandringsproces? Og særligt – hvornår lykkes en forandringsproces, der ikke har et mål? Vi har set, at Verdensklasse bidrager til forandring, uden Teknik & Miljø nødvendigvis ender med at være i Verdensklasse i målbar forstand, da projektet igangsætter tanker og handlinger, der får Teknik & Miljø til at se sig selv og deres handlinger i et nyt perspektiv. Med vores nyerhvervede forståelser giver det dermed ikke længere mening at tale om, hvorvidt forandringsprocessen lykkes, da den er kontinuerlig og sandsynligvis blot leder videre i en ny forandringsproces hos Teknik & Miljø.

Vi må erkende, at vi efter arbejdet med specialet i høj grad ser potentiale i Weicks tankegang, da han eksempelvis beskriver, at man ikke behøver et fælles mål for at finde sammen, men at man derimod behøver fælles handling, hvorefter målene vil følge. Weick har præget vores tankegang til ikke længere at anskue det at lykkes og nå i mål som et succeskriterium for en forandringsproces, men handlinger er i ligeså høj grad vigtige, da handlinger skaber ny mening og bidrager til udvikling. Dog stiller vi os i nogen grad kritiske overfor, om Weicks målløse og abstrakte tilgang til forandringer vil kunne fungere, når der skal involveres endnu et organisatorisk led, der består af alle medarbejderne, som agerer forskelligt og potentielt kan skabe mange forskellige meninger. Vi fornemmer hos Teknik & Miljø en tro på, at forandringsprocessen kan lykkes gennem den åbne og samskabende tilgang, men det er samtidig et vilkår, at mennesker og dermed medarbejdere er forskellige og har forskellige behov. Det kunne være interessant at undersøge, om Teknik & Miljø kan fortsætte den samskabende og inddragende tilgang, når der skal inddrages 100-150 medarbejdere i projektet. Vil det i så fald være okay, at der hele tiden handles og skabes ny mening hos hver enkelt medarbejder, og at medarbejderne skal spørge sig selv, hvad han eller hun skal have ud af projektet? Vi ser en risiko for, at projektet kan bevæge sig langt væk fra sine

oprindelige tanker, hvis den enkelte medarbejder skal sætte Verdensklasseprojektet i relation til sig selv og finde sin egen måde at arbejde i Verdensklasse. Vi undres over, om enhver medarbejder kan lave sin egen definition og sætte sin egen barre for, hvornår han eller hun synes, at arbejdet udføres i Verdensklasse. Eller vil der på et tidspunkt blive behov for en chef eller teamleder, der angiver retningen og sikrer fokus på udgangspunktet for Verdensklasse? Og så kan vi vende tilbage til spørgsmålene: *Hvad er Verdensklasse? Hvordan måler man Verdensklasse? Og giver det overhovedet mening?*

## LITTERATURLISTE

- Abercrombie, N., Hill, S. & Turner, B. S. (1994). Cases study. I N. Abercrombie, S. Hill & B. S. Turner, *The Penguin Dictionary of Sociology* (3. udg., s. 46-47). London: Penguin Books.
- Alrø, H. & Dirckinck-Holmfeld, L. (1997). Introduktion. I H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld, *Videoobservation* (s. 5-8). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H. & Kristiansen, M. (1997). Mediet er ikke budskabet. I H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld, *Videoobservation* (s. 73-100). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H., Dahl, P.N. & Schumann, K. (2016). *Samtaleanalyse - i hverdagen og videnskaben*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1969). *Den samfundsskabte virkelighed: En videnssociologisk afhandling*. (A. Diemer og E. Lyng, Ovs.) Lindhardt og Ringhof.
- Collin, F. (2014). Socialkonstruktivisme i Humaniora. I F. Collin og S. Køppe, *Humanistisk videnskabsteori* (3. udg., s. 417-457). København K: Lindhardt og Ringhof.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard. *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 463-488). København K: Hans Reitzels Forlag.
- Fog, J. (1992). Case-historien. I J. Fog & S. Kvale. *Artikler om interviews* (s. 163-203). Aarhus Universitet.
- Gadamer, H. G. (2007). *Sandhed og metode - grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Halkier, B. (2008). Fokusgrupper. (2. udg.) Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2015). *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hansen, A. D. & Sehested, K. (2003). Indledning: Konstruktivismen – hvorfor og hvordan?. I A. D. Hansen og K. Sehested, *Konstruktive bidrag: Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab* (s. 7-34). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.



- Hernes, T. (2008). Karl Weick on organizing and sensemaking. I T. Hernes, *Understanding Organization as Process: Theory for a tangled world* (s. 114-127). New York: Routledge.
- Hjørring Kommune (u.å.). *Om kommunen*. Lokaliseret d. 17.05.2017 på: <https://hjoerring.dk/om-kommunen/>
- Højberg, H. (2009). Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen, *Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne* (s. 309-347). Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, K. O. (2015). Sensemaking. I: Frankel, C. & Schmidt, K. (Red.), *Organisationsanalyse* (s. 163-183). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. Børsen.
- Kofoed, P. (1997) Ih, hvor det ligner! I H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld, *Videoobservation* (s. 29-50). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (2015). *Deltagende observation – introduktion til en samfundsvidenskabelig metode* (2. udg.). København K: Hans Reitzels forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.) København K: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, M., Sørensen, S. A. L., Kirkeby, L. M. & Engkjær, J. I. (2016). *Hvor skal vi hen? Et aktionsforskningsprojekt omhandlende kommunikation og intervention i Team Byggeri*. Aalborg Universitet.
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking: Introduktion til Karl Weick*. København K: Hans Reitzels Forlag.
- Petersen, H. (2016). *Forandringskommunikation*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Raudaskoski, P. (2010). Observationsmetoder (herunder videoobservation). I S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 81-96). København K: Hans Reitzels Forlag.

- Rendtorff, J. D. (2003). Socialkonstruktivisme og hermeneutik. I A. D. Hansen & K. Sehested (red.), *Konstruktive bidrag: Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab* (s. 99-131). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Weick, K. (2015). Sensemaking i organisationer: Små strukturer med store konsekvenser. I T. Murphy, *Sensemaking: Introduktion til Karl Weick* (L. Øllgaard, Ovs., s. 115-148). København K: Hans Reitzels Forlag.
- Weick, K. (2015). Syv karakteristika ved sensemaking. I T. Murphy, *Sensemaking: Introduktion til Karl Weick* (L. Øllgaard, Ovs., s. 45-96). København K: Hans Reitzels Forlag.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishers.
- Weick, K.E. & Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*. *Annual Reviews of Psychology* 50:361–386.
- Wille, N.E. (2011). *Fra tegn til tekst. En indføring i teorier om sproglig kommunikation*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

# BILAGSOVERSIGT

## **Bilag 1: Interne dokumenter fra Teknik & Miljø**

- 1.1: Verdensklasse
- 1.2: 4 spor på vejen mod Verdensklasse
- 1.3: Mail til kommunikationsgruppe - resumé af Verdensklassens totempæle

## **Bilag 2: Feltnoter og billeder fra læringsmøder**

- 2.1: Feltnoter fra første læringsmøde d. 15. februar 2017
- 2.2: Feltnoter fra andet læringsmøde d. 3. marts 2017
- 2.3: Billeder af plakater fra andet læringsmøde

## **Bilag 3: Lydfiler**

- 3.1: Lydfil 1 fra andet læringsmøde d. 3. marts 2017
- 3.2: Lydfil 2 fra andet læringsmøde d. 3. marts 2017
- 3.3: Lydfil fra fokusgruppeinterview med chefteam
- 3.4: Lydfil fra fokusgruppeinterview med teamledere

## **Bilag 4: Videoptagelser**

- 4.1 Videoptagelse af andet læringsmøde d. 3. marts 2017

## **Bilag 5: Interviewguides til fokusgruppeinterviews**

- 5.1: Interviewguide til chefteam
- 5.2: Interviewguide til teamledere

## **Bilag 6: Vejledergodkendt litteraturliste**

- 6.1: Vejledergodkendt litteraturliste
- 6.2: Mail - Vejleders godkendelse af litteraturliste