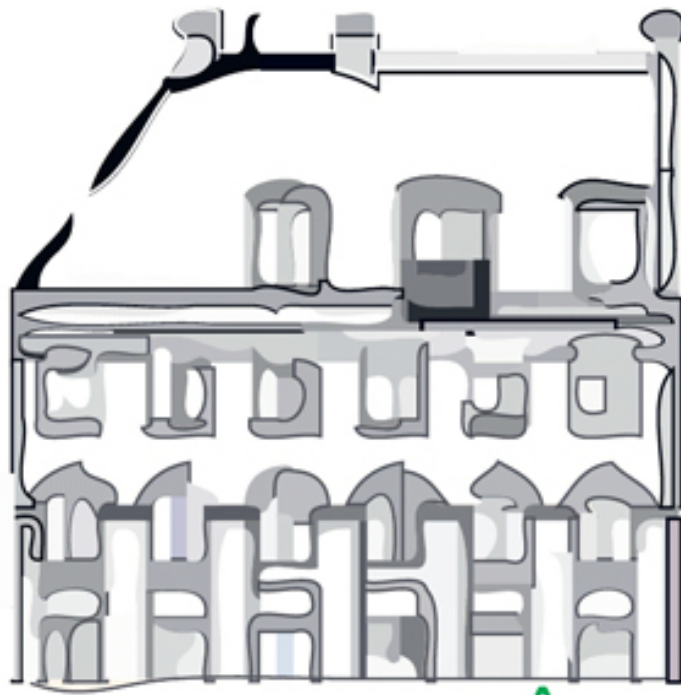


”Medarbejderinddragelse, identitetskabelse og læring i en forandringsproces”

- et casestudie



Leif Ravn - 20054042

Master i Læreprocesser 2006

Aalborg Universitet, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Vejleder: Erik Laursen

Afleveringsdato: 21-05-08

Specialrapport, 4. semester

Omfang: 133.381 anslag/ 55,6 sider

Bilag: 3 bilag, ialt 57 sider

Indholdsfortegnelse

Abstract	3
DEL 1	6
1. Opgavens baggrund	6
1.1 Casens kontekst.....	6
1.2 Egen placering i undersøgelsen	9
2. Problemformulering	10
2.1 Begrebsafklaring	12
3. Erkendelsesteoretisk udgangspunkt.....	14
4. Opgavens opbygning	15
5. Metodiske overvejelser.....	16
6. Casestudiet som forskningsstrategi.	21
6.1 Interviewet som analyseenhed	24
DEL 2	27
7. Teoriforståelse og begrebsafklaring	27
7.1 Virkelighedsmodellen - en forståelse af identitet og virkelighed	28
7.2 Forandring og organisatorisk læring	34
7.3 Læringsrum og magt.....	39
DEL 3	46
8. Caseanalyse – en tematisering	46
8.1 Forandringsprocessen i et ledelsesperspektiv	46
8.2 Forandringsprocessen i et medarbejderperspektiv	52
9. Perspektivering	63
10. Refleksioner over undersøgelsen som læring.....	66
Litteraturliste	68

Bilag

- Bilag 1 **Procespapir**, "Fra POV til Arbejdsmarkedscenter MIDT" (12 sider)
- Bilag 2. **Cubion-papir**, "Forløb om anvendelsen af anerkendende dialog og kultur på Holmstrupgårdvej" (4 sider)
- Bilag 3. **Interview**, "Transskriberet gruppeinterview m. udvalgte medarbejdere i AmcMidt" (41 sider)

Abstract

To understand and deal with change processes in organizations is a key to an overall understanding of organizational development. Understanding change processes involves looking at how organisations include the participation and influence of the employees in these processes, how they from a constructionist point of view creates identity on an individual and on an organizational level and how a change process manages to create learning processes in order to reach the goals, which are the reason of the organizational changes.

The object of this report is to describe and interpret a concrete change process through a case study of a specific organisation. The organization is a public service organisation - an communal employment center in Aarhus, Arbejdsmarkedscenter Midt - which have been and are undergoing severe changes in regard to organizational structure, physical placement, management and daily tasks. The change process includes building up a new centralized organization from different small organizations, including closing down divisions, replacing and firing employees and the development of new teams in work places.

The report is a case study of this change process. A case study build in three parts: first a presentation of the case, its background and context, the focus of the report and the methodology in use. Second a part where the theoretical frame for the case study are laid out and reflecting the focus of the case study. The third part is the analysis of the empiric data of the case study. The empiric data are two managerial documents and a transcribed groupinterview with four chosen employees.

The theoretical frame for understanding and analysing the change process has three dimensions. One dimension is a model of reality construction developed by Henriksen, Jørgensen et al. Another dimension is the theories on organizational learning and organizational development evolved by Chris Argyris, Donald Schön et al. And a third dimension is the thoughts and understandings of learning processes designed in three fields of an organizational practice - a field of production, a social field and a political field. These fields origin from theories evolved by sociologist Pernille Bottrup and partly shared by Christian Clausen & Anette Kamp,

also sociologists, and their understanding of learning in organizations as divided in a field of learning processes and a field of political processes.

The complex theoretical frame of the case study are to interpret and put a reflective perspective on the wonderings and understandings in the empiric analysis. And the theories are to frame the understanding of the change process on both an individual level and on an organizational level.

There are three main focus points for the empiric analysis as my subjective construction of meaning from the datas described.

One focus point is to see and analyze how the change process involves - by **inclusion or exclusion** - the employees as participants in the development of a new organizational identity. How do the interviewed employees experience this inclusion and exclusion? It is an expressed managerial wish - present in the documents in the empiric datas - to integrate the employees in the new organizational identity and culture. And to do this through the designing of learning processes - expressed in and analysed from the empiric documents - that includes the construction of certain individual languages and actions tied to the organizational identity. This focus point includes a focus on power as present in a managements construction of reality; through the inclusion of certain language games and certain behaviours and the exclusion of others. Management here means the construction of "truth and justice" (Foucault) within the organization.

A second focus point is the **construction of identity** integrated in a change process. How does the change process construct new identity on an individual and on an organizational level? And how does the employees experience this construction of identity as part of an deep organizational change that effects their understanding of themselves and their acting of an individual identity integrated the every day life of an organization.

A third focus point in the analysis of the empiric material is the change process element of a **learning process**. An organizational change demands the adaptation of new competences, new actions and a change of existing routines and behaviours through designed formal or in-

formal learning processes. At the same time a change process constructs a pressure on employees and management, thereby provoking insecurity and resistance to changes and it arouses what Argyris understands as defensive routines and reasoning. Defensive routines and reasoning evolves from the use of a *theory-in-use* as one of two *theories of actions*, that tacit and unreflected structures the actions of individuals in an organizational every day life. The other theory of action being *espoused theory*, which expresses the "ought" of our behaviour. Learning processes hereby includes construction of new identity and it points back to the participation of the employees in the change process. For learning to take place it must involve interests and needs of the learners. The report seeks to understand and put a perspective on how learning processes as part of an organizational change do this.

The case study is closed by a concluding description of a perspective for action in regard to some of the contradictions and dilemmas analysed in the case study. This perspective is tied to my role as an internal consultant in the organization involved in the case study.

And the overall report ends with my reflection on the case study and the writing of this report as a learning process in itself.

DEL 1

1. Opgavens baggrund

Denne opgave tager udgangspunkt i en større organisatorisk forandringsproces jeg selv er en del af. Opgaven springer ud af en personlig og faglig nysgerrighed i forhold til at forstå denne og tidligere organisatoriske forandringsprocesser, jeg har været aktivt involveret i. Opgaven springer ud af en interesse for i mit virke som konsulent og forandringsagent at udvikle nye forståelser og handleværktøjer til at skabe og understøtte værdifulde forandringsprocesser i organisationer.

Opgaven er således i sit udgangspunkt analytisk og reflektivt orienteret – jeg vil iagttage og analysere en specifik forandringsproces for at skabe refleksion og dybere forståelse for de konflikter og modsætningsfyldte processer der er tilstede i den forandringsproces jeg iagttager. Samtidig er opgaven som refleksion over muligheder handlingsorienteret. Jeg vil bruge de forståelser og refleksioner jeg med opgaven konstruerer til efterfølgende at kunne handle og gribe aktivt ind i denne og nye forandringsprocesser. Opgaven er heri knyttet til en egen nutidig og fremtidig personlig og professionel praksis som forandringsagent i organisationer. Den rummer hermed en personlig læringsdagsorden og en efterfølgende omsætning af opgavens refleksioner i en egen praksis. Jeg vil præsentere de iagttagelser og forståelser jeg med opgaven udvikler på et temamøde i AmcMidt.

1.1 Casens kontekst

Opgaven er centreret omkring et casestudie af en nutidig forandringsproces i Arbejdsmarkedscenter Midt. Jeg vil i det følgende beskrive den kontekst forandringsprocessen er indlejret i og del af og min egen placering i denne omstrukturering.

AmcMidt er en del af Beskæftigelsesforvaltningen i Århus Kommune. AmcMidts kerneopgave er sammen med to andre kommunale arbejdsmarkedscentre at udvikle og udbyde tilbud om vejledning og opkvalificering af borgere på kontanthjælp. AmcMidt blev etableret i juli 2007 som selvstændig organisation. Dette skete indvævet i en gennemgribende organisationsændring som følge af bl.a. kommunalreformens integration af amtslige og kommunale beskæftigelsestilbud. I organisationsændringen indgik en samtidig generel omlægning af tilbud og

opgaver i Beskæftigelsesforvaltningen. AmcMidt's tilbud og aktiviteter var før juli 2007 placeret i mange små og selvstændige projekter med egen lokal ledelse og en af såvel ledelse som medarbejdere oplevet¹ stor metodisk frihed og kulturel selvstændighed.

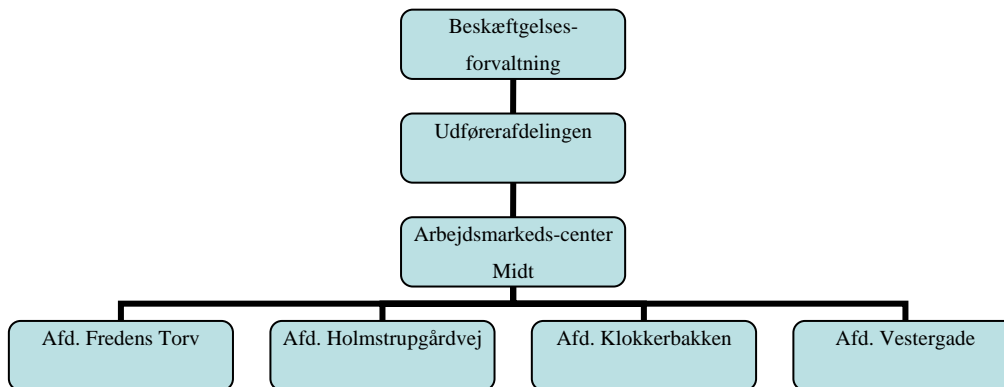
Projekterne var løst sammenknyttede i en Projekt- og Vejledningsafdeling; en selvstændig afdeling i den daværende Arbejdsmarkedsafdeling. Disse projekter, medarbejdere og ledere er i dag samlet i AmcMidt. Og Projekt- og Vejledningsafdelingen er nedlagt. På forvaltningsniveau er det besluttet, at omstruktureringen skulle inkludere fjernelse af en mellemliderfunktion der i en klassisk organisationsmodel udgjorde et mellemliderlag. AmcMidt har i dag ikke mellemlidere. Tidligere projektledere har søgt nye jobs eller er omplacerede i almindelige driftsfunktioner. De fire afdelinger med i alt ca. 70 medarbejdere refererer til en centerledelse placeret på Fredens Torv. Centerledelsen består af en leder og to souschefer der alle har en årelang baggrund som ledere og mellemlidere i Projekt- og Vejledningsafdelingen.

Projekt- og Vejledningsafdelingens leder – nu centerleder i AmcMidt – har ikke haft indflydelse på beslutningen om etablering af AmcMidt og fusion af eksisterende projekter. Centerleder har ligeledes ikke haft indflydelse på beslutningen om at fjerne et mellemliderlag fra AmcMidt. Heri ligger ikke at en ledelse har været uenig i beslutningerne, men en tydeliggørelse af at forandringsprocessen i AmcMidt på såvel et strategisk som et indholdsmæssigt plan er del af en større, politisk styret kontekst.

Omstruktureringen har inkluderet projekt nedlæggelser, opsigelser af medarbejdere, nedlæggelse af lederstillinger, fysiske flytninger, omfattende ændringer af arbejdsforhold og opgaver, nye samarbejdsrelationer med nye kolleger/ledere mv. Og omstruktureringen har betydet starten på en forandringsproces, hvis udtalte mål (beskrevet blandt andet i det procespapir der indgår i opgavens empiriske materiale) er etablering og udvikling af den nye organisation AmcMidt som en sammenhængende organisation og en kvalificeret opgaveløser. Forandringsprocessen inkluderer en større fremtidsrettet udviklingsproces med elementer som kompetenceudvikling, teamorganisering, metodeudvikling og udvikling af fælles kultur.

¹ I min forståelse af virkelighed i et konstruktivistisk perspektiv har denne oplevelse værdi som ”subjektiv sandhed”.

Nedenstående organisationsdiagram viser AmcMidts placering i en kommunal forvaltning samt centrets opdeling i fire adskilte arbejdspladser placeret forskellige steder i Storårhus:



Med baggrund i blandt andet det ovenfor beskrevne er det min vurdering at den forandringsproces ledere og medarbejdere i AmcMidt står midt i er gennemgribende forstået på den måde at processen griber dybt ned i den enkelte medarbejders arbejdsidentitet, ændrer fysiske og psykiske arbejdsforhold væsentligt og fragmenterer en eksisterende oplevelse af et organisatorisk tilhørsforhold – af egen identitet i organisationen. Forandringerne sker sideløbende og flettet ind i hinanden på flere niveauer; i teamet, på arbejdspladsen, i organisationen og i forvaltningen og på såvel et individuelt, som et gruppe- og et fælles organisationsniveau.

Forandringsprocessen har et udspring i nogle overordnede eksterne politiske forhold – på forvaltnings- og samfundsniveau. Herunder en regerings nye arbejdsmarkedspolitik og en kommunal forvaltning af denne politik. Disse forhold opleves af medarbejdere og ledelse som et fjernt og delvist upåvirkeligt, men yderst vedkommende og konkret mærkbart rammesættende vilkår for den forandring de enkelte medarbejdere og ledelsen i AmcMidt er del af. Især hvad angår ændringer af opgaveløsningen, hvor en ny arbejdsmarkedspolitik² langt mere detaljeret end tidligere set griber direkte ind og definerer ledelses og medarbejders opgaver, metoder, arbejdsgange og handlemuligheder.

² Udtrykt i regeringens arbejdsmarkedspolitik "En chance til alle" fra 2006 og "Alle i gang" fra 2008, der begge formulerer en direkte indgribende og detaljeret ramme for målsætninger og indsatser i en kommunal beskæftigelsespolitik.

Medarbejdere og ledere har været og er stadig under et voldsomt eksternt pres for hurtigst muligt at skabe en effektiv og resultatskabende organisation – et pres medarbejdere italesætter som ”...mange nye tiltag” (Interview, s. 12) og ”...for mange niveauer ind over på en gang..” (ibid., s. 5). Og et pres der forstærkes af samme radikale omstruktureringers begrænsning af netop effektivitet og resultatskabelse. Manglende indretning af de fysiske arbejdspladser har betydet et dagligt arbejde på en byggeplads, med kaos, uoverskuelighed, manglende telefoner, fravær af computere, tvungne fridage grundet ombygning mv. For medarbejdere på især Holmstrupgårdvej – ca. halvdelen af AmcMidts ansatte - har forandringsprocessen over mere end tre kvart år betydet en oplevelse af ikke at kunne passe sit arbejde godt nok samtidig med at kvalitetskrav og kontrol opleves stigende. Arbejdsforholdene på Holmstrupgårdvej har – som del af forandringsprocessen – resulteret i et i perioder meget højt sygefravær.

Samtidig har medarbejdere skullet skifte arbejdskultur på flere fronter: selvstændige projekter med egne stærke kulturer (vaner, arbejdsmetoder, socialt samvær mv.) er blevet lagt sammen, eksisterende projekter og arbejdspladser har skullet finde helt nye måder at arbejde på. Et produktionsprojekt med fokus på arbejdsstræning inden for ufaglært industriarbejde har skullet integrere en undervisning og vejledning i et teambaseret multiværksted. En undervisning og vejledning hvor fokus er på at skabe læreprocesser i modsætning til et tidligere fokus på træning af kvalitet og effektivitet i en industriproduktion. Heri ligger for den enkelte medarbejder et krav om at tilegne sig radikalt nye kompetencer og udvikle en i mange henseender ny forståelse af sig selv i en ny organisationspraksis.

Dette er den kontekst den forandringsproces jeg ønsker at undersøge indgår i og er aktiv medskaber af.

1.2 Egen placering i undersøgelsen

Jeg vil kort skitsere min egen position i AmcMidt, da denne har betydning for hvad jeg ser, hvordan jeg ser det og for udformningen af casens empiri.

Jeg arbejder i dag som intern konsulent og udviklingsmedarbejder i en stabsfunktion i AmcMidt. Jeg er som konsulent, procesleder og tovholder på specifikke opgaver i dette udviklingsarbejde aktiv, ”forandrings- og kulturbærende” aktør i den forandringsproces, jeg iagtt-

ger og undersøger. Både på et strategisk, organisatorisk niveau og på et praktisk udførende niveau. Jeg medvirker ved ledelsesmøder, implementerer ledelsesdagsordener på et strategisk-politisk niveau og er samtidig kollega og driftsmedarbejder.

Jeg har været ansat i Projekt- og Vejledningsafdelingen/AmcMidt, siden 1996. Indtil 2004 som underviser/vejleder siden som intern konsulent/udviklingsmedarbejder. Min viden om organisationen, ledelsens strategiske overvejelser bag forskellige udviklingstiltag, medarbejdernes holdninger, ønsker og behov er hermed omfattende.

Jeg bærer således en allerede etableret historie med mig. Jeg er mig bevidst at jeg, som aktør i den forandringsproces jeg undersøger, medbringer en tavs viden, forforståelser og blinde vinkler udsprunget af min egen tæthed til og integration i forandringsprocessen. Viden, forforståelser og blinde vinkler der er medbestemmende for hvad jeg iagttager, og hvilken betydning jeg tilskriver mine iagttagelser.

2. Problemformulering

I udviklingen af AmcMidt som organisation – med fælles kultur, holdninger, værdier og normer - indgår integration af et kompleks af modsætningsfyldte og modsætningskabende erfaringer og oplevede fakta. For nogle medarbejdere opleves forandringsprocessen som en gevinst i form af oplevede muligheder – muligheder i kraft af at komme fra et lille og meget tæt projekt til en større organisation med flere kolleger, større fagligt samspil, fælles metodeudvikling og flere faglige, sociale og personlige udfoldelsesmuligheder. For andre betyder forandringen et tab af en arbejdsplads med egen ledelse, egne rutiner og kolleger, udbredt metodefrihed i opgaveløsningen med videre. De bliver nu del af en større organisation med en central ledelse og en stærkt begrænset autonomi i forhold til tidligere. En tidligere autonomi omfattede planlægning og implementering af egne, selvstændige projektforsløb, en stor frihed i metodevalg og en stærk selvbestemmelse omkring arbejdsforhold, mødetider, ferieafholdelse mv. Denne selvbestemmelse og autonomi bliver for nogle væsentligt beskåret og vaner, traditioner og adfærdskoder skal genforhandles med en ledelse og i en organisation, hvor nye arbejdsmåder, normer og adfærdskoder er under konstruktion. Og hvor organisationens medarbejdere som individer og identiteter kommer under pres for at udvikle en ny identitet, der kan (re)konstruere en social orden og sociale relationer i en ny organisatorisk kontekst.

Jeg vil i min empirianalyse argumentere for at den ledelsesstyrede forandringsproces AmcMidt er midt i på et organisationsniveau har som mål at skabe en organisation, hvori udviklingen af en fælles identitet etablerer en stærk læringsdagsorden. Forandringsprocessen har på et individniveau en af ledelsen udtalt intention om i videst muligt omfang at integrere den enkelte medarbejder i denne organisatoriske identitet og i den læringsdagsorden, der udspringer af dette fokus. Læringsdagsordenen omfatter at den enkelte medarbejder skal udvikle sine kompetencer og sine handlinger og adfærd ud fra værdier, holdninger og adfærdskoder, der kan integreres i og medvirke til at skabe organisationens fælles identitet.

Min undersøgelse skal i form af et casestudie iagttage og undersøge hvordan medarbejderne oplever forandringsprocessen som en medarbejderinddragende praksis. Hvordan inddrages medarbejdernes erfaringer, ønsker og behov i processen? Hvordan forholder forandringsprocessen sig til interessenmodsatninger, til modstand, til medarbejderes ønsker, holdninger, følelser mv. – hvordan integreres disse elementer i et organisationens ”fælles”? Hvordan medvirker forandringsprocessen til at etablere de læringsprocesser, der indgår som nødvendigt og ønsket element i en ledelsesstyret udvikling af den nye organisation?

Med baggrund i ovenstående ser min problemformulering således ud:

Hvordan oplever medarbejderne i AmcMidt forandringsprocessen som en medarbejderinddragende praksis? Herunder: Hvordan inddrager forandringsprocessen medarbejderne i den identitetsskabende læringsdagsorden processen etablerer på såvel et individuelt som et organisatorisk niveau?

Jeg er mig bevidst at ovenstående problemformulering er bred og forsøger at integrere i hvert fald tre større elementer i forandringsprocessen i AmcMidt: medarbejderinddragelse, læringsdagsorden og organisatorisk identitet. Dette er et valg: Jeg ønsker at undersøge og forstå forandringsprocessens kompleksitet og det samspil af dagsordener processen etablerer. Jeg vægter dermed bevidst bredde i min problemformulering og som tilgang i min samlede undersøgelse af forandringsprocessen.

2.1 Begrebsafklaring

Jeg vil i det følgende kort redegøre for min forståelse af nogle af de begreber der ligger integreret i mit fokus og i problemformuleringen. Begreberne vil jeg senere udbygge i teoriforståelse og anvende i min caseanalyse. Et udgangspunkt for opgavens begrebsapparat er et konstruktivistisk virkelighedssyn, hvilket jeg vil vende tilbage til i afsnittet om mit erkendelsesteoretiske udgangspunkt og i afsnittet om min teoriforståelse.

Organisation

Organisation er i opgaven at forstå som en helhed af individer, der i en social praksis - i handlinger, ord og sociale relationer - og ud fra et fælles sæt af regler, holdninger, værdier og adfærdskoder forfølger et fælles mål; en mission. En organisation er i den forstand en kulturel enhed med traditioner, normer, skikke og relationer, der regulerer, styrer og koordinerer handlinger i organisationen. I AmcMidts tilfælde er det fælles mål at udvikle og implementere kurser for kontanthjælpsmodtagere i Århus Kommune. AmcMidt bliver en organisation i kraft af at individerne kan se sig selv integreret i organisationen, i dens sociale spilleregler og i sprog og handlefællesskab. Heri ligger også at individerne i organisationen aktivt skaber organisationen gennem den måde de taler og handler på, og dermed medvirker til at udvikle de "bonds between individuals and organization" (Jørgensen & Dehlin, 2006, s. 5), der er en betingelse for organisationens sammenhæng. I denne opgave er det centralt at se organisationer som integrationer af en pluralisme af livsformer, identiteter og læringsstrategier.

Organisationsforandring

Med *organisationsforandring* forstår jeg en organisations ændring af selvforståelse og selvbylde knyttet til en hidtidig handlet social praksis. En ændring initieret af en nødvendig integration af en ekstern eller intern forstyrrelse. Denne forstyrrelse kan udspringe af en nødvendig integration af nye medarbejdere, nye opgaver, nye metoder, ny ledelse mv. Eller som i AmcMidts tilfælde nye eksternt definerede krav til kvalitet og effektivitet i opgaveløsning og organisationsstruktur. Organisationsforandring inkluderer hermed udvikling og læring på forskellige niveauer: ledere og medarbejdere skal udvikle nye kompetencer i forhold til nye opgaver og arbejdsformer og de skal udvikle en ny organisatorisk identitet. Den forandringsproces jeg iagttager inkluderer læring i form af en udtalt læringsdagsorden. Forandring er ikke dermed lig med læring, da organisatorisk forandring kan ske uden at involvere refleksion

(som teknisk udvikling, produktionsforøgelse mv.). Læring vil i min optik altid inkludere reflektion.

Identitet

Identitet definerer jeg som processuel kategori, hvori et foranderligt selvbillede/en selvforståelse (som forståelse af at jeg er mig; her og der; i går, i dag og i morgen) løbende afprøves, udveksles og (gen)skabes gennem handlinger og relationer i en sproglig social praksis; i min undersøgelse specifikt en organisatorisk forandringspraksis. Organisations-og læringsteoretikeren E. Wenger ser fire aspekter af identitet integreret i en ”ongoing” identitetsskabende udveksling af selvbillede og handling, hvor vi som individer ”...kaster os ud i verden og konstruerer en virkelighed, hvor igennem vi så at sige vender tilbage til os selv og genkender os selv i det, som vi siger og gør” (Jørgensen, 2007a, s. 16):

” What characterizes identity is that it is *lived*, which points to the fact that identity is more complex than categories like personality traits or roles; it is *negotiated*, which points to the idea of identity as emerging and identity work as ongoing through life and different settings; identity is *social* which means that membership of communities provides the formation of identity with a fundamentally social character; identity is a *learning process*, which points to identity as a trajectory that incorporates the past and the future into the meaning of the present; finally identity is a nexus of multiple memberships where identity has to encompass processes of reconciliation of different forms of membership and a local-global interplay (Wenger, 1998, s. 163)”

Identitet er således hele tiden under forandring og forhandling i en tilbagevenden til os selv - til et selvbillede. ”Identitet er indlejret i det at gøre, at handle og at leve i en social verden.” (Jørgensen, 2007a, s. 16).

Dette konstruktivistiske identitetsbegreb udfordrer en opfattelse af identitet som et i menneskets psyke iboende, indsocialiseret og tendentielt kontekstafhængigt ”selv” - en statisk kerne. Begrebet implicerer at jeg ser forandringsprocessen i AmcMidt som også en identitetsskabende proces. Og at identitet rummer selvrealiserende handlinger og indflydelse på den sociale praksis et jeg skabes i og er del af.

Læring

Læring er grundlæggende individets tilegnelse og reorganisering af kundskaber - gennem praktiske øvelser, færdighedstræning og gennem refleksion over handlinger. Læring skaber og bliver synlig som en individuel ændret handlepraksis og adfærd. Udvikling af ny identitet som svar på en flydende og ustabil social kontekst er i sig selv en læringsproces, hvori individet netop tilegner sig nye handlemuligheder gennem at reflektere handling i et selvbillede og ”vende tilbage til sig selv” som et forandret ”selv” med nye potentialer i en ændret selvforståelse.

Jeg vil i afsnittet om teoriforståelse udbygge ovenstående læringsbegreb med Chris Argyris teorier om organisatorisk læring. Argyris fokuserer netop på organisatoriske læringsprocessers indbyggede magtrelationer og på organisatorisk identitetsskabelse som indlejret i en organisations læringsdagsorden.

Læring finder i mit casestudie sted i en organisation, hvor magt er tilstede som betingelse i en ledelsesstyret læringsdagsorden. Den læringsforståelse jeg i opgaven udvikler vil jeg løbende knytte til en magtforståelse. Det er en ledelsesmagt der sætter rammerne for hvilke læringsprocesser, der er ønskværdige i organisationen og i den forandringsproces AmcMidt står i. Denne læringsdagsorden formuleret af en ledelse inkluderer netop identitetsskabelse som en ”managerial challenge”, der er stærkt aktualiseret af forandringshastigheden og omstillingskravene til moderne organisationer:

”We argue that present day organizational life has created a greater emphasis on managing identity because the rules of the game are increasingly subjected to continuous change. When the rules change, the bonds between individuals and organizations are also put into jeopardy. This means that managing identity has emerged as perhaps one of the most important but also contradictory and paradoxial managerial challenges.” (Jørgensen og Dehlin, 2006, s. 5)

Læring omfatter i denne sammenhæng således også identitetslæring.

3. Erkendelsesteoretisk udgangspunkt

Udgangspunkt for mit casestudie af en forandringsproces er et konstruktivistisk syn på verden og virkeligheden. Heri ligger at jeg konstruerer en subjektiv tolkning af virkeligheden gennem

min iagttagelse af en empiri jeg har valgt. Mine iagttagelser og analyser konstruerer ikke objektiv, sand viden, der er tilstede og kan analyseres frem af den kompleksitet den er indlejret i. Den erkendelse jeg frembringer er bundet til mig som tolkende og konstruerende subjekt i den specifikke kontekst, jeg iagttager og skaber mening i her og nu. Min analyse og tolkning har ikke "sandhedsværdi" ud over dette. Og den har inden for dette kun "sandhedsværdi" som min meningsskabende konstruktion. En konstruktion bundet til forforståelser jeg har med mig – herunder forforståelser konstrueret af min egen deltagelse i den forandringsproces jeg iagttager. Andre ville have set noget andet.

Jeg iagttager forandringsprocessen i AmcMidt med det mål at opdage, belyse, forstå og tolke for at kunne handle. Som opdagende indgår at jeg er bevidst om at være åben og reflekterende i forhold til de iagttagelser og tolkninger, der udfordrer mine egne etablerede forforståelser og den tavse viden jeg har om mit undersøgelsesobjekt.

Jeg forholder mig samtidig åbent og kompletterende til ovenstående erkendelsesmæssige udgangspunkt. Dele af mit begrebsapparat og min teoriforståelse kan ikke fuldt indskrives i en konstruktivistisk teoridannelse. De anvendte begreber og teorier ser jeg som udvidelser og mulige tilføjelser til en konstruktivistisk erkendelsestilgang. De er ikke i modstrid med en konstruktivistisk tilgang eller dele af færdige og "konkurrerende" teoridannelser.

4. Opgavens opbygning

Opgaven består af tre hoveddele.

I første del præsenterer jeg baggrunden for opgaven og den case jeg vil undersøge. Og jeg gør rede for mit mål med opgaven og det erkendelsesteoretiske perspektiv jeg lægger ned over det samlede casestudie. Jeg præsenterer i denne del min problemformulering og en kort afklaring af de begreber min problemformulering introducerer som centrale for forståelsen af den. Og jeg redegør for mine metodiske overvejelser, for mit valg af casestudiet som metode og for den til casen tilknyttede dataindsamling.

I anden del opbygger jeg den teoriforståelse opgaven bygger på. Jeg opbygger her det begrebsapparat og den teoriforståelse jeg bruger i empirianalysen.

Tredje del af opgaven er den empiriske analyse. En analyse der afsluttes med en perspektivering og en refleksion over den samlede undersøgelse og opgaveskrivning som en læreproces for mig.

Opgaven skal læses fremadskridende, da de enkelte dele og afsnit udvikler og uddyber tidligere afsnit samt medreflekterer tidligere iagttagelser og valg.

5. Metodiske overvejelser

Opgaven er et casestudie bestående af en teoridel og en empirisk analysedel. Casen præsenterer jeg i det indledende afsnit som en organisatorisk forandringsproces i en organisation og jeg sætter den ind i en større kontekst for hermed at tydeliggøre forandringsprocessens omfang samt væsentlige dele af dens eksterne betingelser og rammer. Jeg gør ikke denne kontekst til genstand for særskilt undersøgelse eller refleksion. Den er et eksternt defineret vilkår, jeg i opgaven vil medreflektere i det omfang den har betydning i det empiriske materiale.

Jeg præsenterer videre mit mål med opgaven som er at iagttage, beskrive og tolke en organisatorisk forandringsproces ud fra min problemformulering. Min problemformulering repræsenterer et valg: i dens fokus på et tema i en kompleks og mangetydig forandringsproces lukker den af for andre temaer og dele der kunne være fokuspunkter i undersøgelsen. Eksempelvis arbejdsmiljø, kommunikation, ledelsesstrategi mv. Mit valg af fokus og problemformulering afspejler et ønske om at give min undersøgelse tyngde og dybde gennem fokus på det jeg ser som centralt tema i en forandringsproces. Igen er dette valg subjektivt og kontingent: Andre ville vælge noget andet.

Undersøgelsens teoridel skal give undersøgelsen et begrebsapparat og en teoretisk forståelse som redskab til at iagttage og tolke empirien. De valgte teorier er således ikke et mål for refleksion i sig selv, men er at forstå som redskaber og som strukturerende ramme for min iagttagelse og tolkning af empirien. Mit valg af teorier afspejler denne forståelse: teorierne er valgt fordi de rummer en forklaringskraft og tolkningsmuligheder i forhold til den empiri jeg iagttager. Og fordi denne forklaringskraft kan generalisere nogle af mine iagttagelser og tolkninger – teorier er netop generaliseringer og refererer til andre lignende iagttagelser i lignende kontekster. I forholdet mellem teori og empiri ligger elementer af en induktiv metode. Empi-

rien er udgangspunkt for mit valg af teoriforståelse. Og jeg ønsker at anvende teorierne til en perspektivering af denne analyse. Ikke omvendt: bruge teorierne til at tilføre empirien betydning. Samtidig – og heri ligger en både deduktiv og induktiv metode - ønsker jeg at anvende teorierne diskuterende i forhold til empirien. Denne blanding af en induktiv og en deduktiv tilgang vælger jeg ud fra et ønske om at skabe et samspil mellem teorier og empiri, hvor samspillet skaber refleksion³, nye tolkninger og uddyber både min teoriforståelse og min empiriske analyse.

Casestudiet som undersøgelsesmetode er valgt af flere grunde. Studiet indeholder en klar og mulig afgrænsning af undersøgelsen i tid, sted og rum. Og casestudiet rummer en ”nærhed” til den praksis jeg ønsker at iagttage og analysere. I et konstruktivistisk perspektiv er casestudiet netop iagttagelse af et levet liv – som en virkelighedskonstruerende praksis – i en specifik flydende og ustabil social kontekst. En iagttagelse bundet til konkrete og synlige empiriske data og til analysen af disse.

Casestudiet af forandringsprocessen i AmcMidt er bygget op omkring tre empiriske datasamlinger: Et dokument der i form af strategiske overvejelser og en forløbsplan er udtryk for en ledelses forståelse af forandringen, en beskrivelse af et undervisningsforløb der sprogsætter dele af ledelsens strategi og samtidig inkluderer et syn på læring og på AmcMidt som organisation. Og endelig et interview designet og gennemført af mig. Interviewet er et gruppeinterview med fire medarbejdere, der udtrykker deres oplevelser, forståelser og refleksioner over forandringsprocessen. Og heri konstruerer deres tolkninger og forhandling af mening i en kontekstbundet og levet forandringspraksis.

Jeg har valgt denne empiri med baggrund i at jeg ønsker at iagttage og tolke såvel organisationens som enkelte medarbejders forståelse af forandringsprocessen. I forlængelse af pro-

³ Denne refleksion er den ene side af den læringsproces hele dette masterspeciale rummer: en cirkularitet mellem empiri og teori, hvori også jeg selv skaber ny identitet - jeg kaster mig ud i opgaven som en sproglig og konkret handling og vender forandret tilbage til mig selv. Den anden side er omsætningen af læringsprocessen i social handling. Jeg vil kort beskrive denne læringsproces i en afsluttende perspektivering af opgaveskrivningen som et læringsrum.

blemformuleringen fokuserer jeg på de interviewede medarbejdere og deres oplevelse af forandringsprocessen. Det har været en del af en tidligere plan for empiriindsamling at lave et interview med AmcMidts leder. Dette er fravalgt af flere grunde: For det første betyder mit fokus på forandringsprocessens inddragelse af medarbejderne at et selvstændigt fokus på ledelse og ledere som aktører i processen ligger uden for casestudiets centrale felt. For det andet vælger jeg at se de to organisationsdokumenter som konstruerende væsentlige dele af en ledelses syn på og mål med forandringsprocessen; dokumenter hvori AmcMidts leder er til stede som sprogligt handlende subjekt. Vel vidende at de to dokumenter som strategiske papirer er væsensforskellige fra den virkelighedskonstruerende sprogsætning et kvalitativt interview ville skabe. Hertil kom at den etablerede datamængde allerede var rigelig med hensyn til omfang, kompleksitet og betydning.

Den to-delte empiri er valgt med baggrund i ønsket om at give en iagttagelse og analyse styrke gennem sammenstilling af data fra forskellige kilder. Hvordan reflekteres medarbejderinddragelse, identitetsskabelse og læringsdagsorden i forandringsprocessen set fra henholdsvis en ledelses og en medarbejdergruppes perspektiv på processen? Heri ligger også en triangulering som metode, hvori udsagn og tolkninger får evidens og perspektiv gennem overensstemmelse/sammenhænge med andre aktørers iagttagelser og tolkninger af samme fænomener, ord og handlinger i en virkelighedskonstruerende praksis.

I mit valg af gruppeinterview ligger samme ønske om at sikre validitet og troværdighed gennem triangulering af såvel mine iagttagelser med flere deltageres som deltagernes iagttagelser og forståelser indbyrdes. I gruppeinterviewet iagttager og tolker jeg på om de enkelte interviewpersoner ser det samme, har de nogle af de samme oplevelser og fortællinger, hvor oplever/ser de noget forskelligt? Denne ens-hed eller forskellighed samt den refleksion⁴ gruppeinterviewet som social interaktion i et specifikt rum udgør (som enighed/uenighed, forhandling

⁴ En pointe er her at netop gruppeinterviewet etablerer det fælles læringsrum (Bottrup, Clausen & Kamp m.fl.) med både distance til og tæthed til den organisatoriske praksis, der iagttages, tolkes og reflekteres over. Flere af deltagerne i interviewet gav efterfølgende udtryk for at det havde været spændende og at de havde fået nye forståelser gennem interviewet.

af mening/egen identitet mv.) indgår i min iagttagelse og tolkning. Til forskel fra interview af enkeltpersoner, hvor refleksion mellem flere ikke er til stede.

Analysen af empirien tager udgangspunkt i en kvalitativ analyse af de dokumenter og det interview der udgør empirien. Begrundelsen for dette kvalitative aspekt gør jeg rede for i afsnittet om casestudiet som forskningsstrategi og interviewet som analyseenhed.

Min samlede teoriforståelse favner over teorier og begreber fra forskellige teoretiske retninger (fra Jørgensen m.fl.'s radikale konstruktivisme med bånd til Wittgensteins sprogfilosofi, narrative teorier og Foucaults magtanalyser, over Chris Argyris' teorier om organisatorisk læring til Pernille Bottrup m.fl.s arbejde med læringsrum i organisationer). Disse valg er et forsøg på at bringe teorier ind der kan tilføre mening og rummer et tolkningsrum i forhold til casens kompleksitet. I casestudiet fokuserer jeg på medarbejderinddragelse, identitetskabelse og udvikling af læringsprocesser som centrale elementer i AmcMidts forandringsproces. Mit teorivalg afspejler således mit ønske om at kunne forstå og tolke flere elementer i en kompleks forandringspraksis. Og teorivalget afspejler et ønske om en teoretisk ramme for iagttagelse og tolkning på et både individuelt og et organisatorisk niveau og på både et meta-niveau og et konkret handlingsniveau.

Henriksen og Jørgensen m.fl.s teorier (Henriksen m.fl, 2004; Jørgensen, 2007a) om individuel og organisatorisk identitetsdannelse indlejret i en virkelighedskonstruerende praksis - hvor identitet, magt og læring er væsentlige konstituerende elementer - ser jeg som en teoridannelse, der på et individniveau underbygger og udvider en teoridannelse, der i sit fokus på organisatorisk læring og på udviklingen af læringsrum i organisationer fokuserer på identitet og læring alene i forhold til disse rum. Teorierne er således valgt ud fra at de har forskellige genstandsfelter der indgår som centrale fokusfelter i min opgave.

Teoridannelsen omkring virkelighedskonstruktionsmodellen vælger jeg samtidig fordi den repræsenterer en metareflekterende teori i forhold til de teorier om læring i organisationer jeg inddrager i min teoriforståelse. Og fordi den i forhold til min problemformulering og min empiriske analyse udgør en stærk sammenhængsskabende forståelsesramme. Virkelighedskonstruktionsmodellens integration af Foucaults magtanalyse eksemplificerer et filosofisk og vi-

denskabsteoretisk orienterede metaniveau⁵ - her i Kenneth Jørgensens kondensering af et foucauldiansk magtbegreb:

”Power is culturally embedded and embodied, largely unquestioned and unreflected, and present in every act, in every perception, in every feeling. It is embedded and embodied in the contextual rules-of-the-game by which we do and say whatever we do and say.” (Jørgensen, 2007b, s. 14)

Jeg vil ikke i casestudiet sætte særskilt fokus på magt som komplekst begreb, men forstå det som et både udtalt og et tavst vilkår og som en konstituerende betingelse for og i en ledelsesstyret forandringsproces - netop ”embedded and embodied in the contextual rules-of-the-game”. Og iagttagelse og tolke magt i det omfang det i empirien får betydning i sprog og handlinger. Jeg vil i teoriafsnittet vende tilbage til magt som en uomgængelig betingelse for identitetsskabelse og læring i organisationer⁶.

Jeg afslutter min undersøgelse med en perspektivering. Perspektiveringen rummer både en afsluttende generalisering og en diskussion af forståelser analysens sammenstilling af teorier og data har skabt. Perspektiveringen rummer samtidig et handlingsperspektiv, jeg i min fremtidige praksis som konsulent i AmcMidt vil tage med mig. Hvordan skabes en bedre forandringsproces? Hvordan skabes bedre læringsrum? Hvordan tilvejebringes bedre betingelser for organisatorisk læring? Hvordan inkluderes medarbejderinteresser bedst muligt i en organisatorisk praksis? Heri ligger et forandringsperspektiv jeg ikke eksplicit fokuserer på i min undersøgelse, men som jeg i det perspektiverende afsnit kort vil komme inde på. Fordi det er her min faglige og personlige interesse i casestudiet af forandringsprocessen også udspringer.

⁵ En oplevet begrænsning ved virkelighedskonstruktionsmodellen som teoriforståelse i relation til den empiriske analyses konkrete niveau er at modellens begrebsapparat netop forbliver på et metaplan, hvor begreberne tendentielt bliver uafgrænsede, smelter sammen og ikke umiddelbart er operative i en analytisk praksis. Jeg kan for eksempel i ovenstående citat skifte ordet *Power* ud med *Values, Knowledge eller Language* uden at citatet mister mening.

⁶ Når jeg i opgaven skifter mellem at tale om *organisatorisk læring* og *læring i organisationer* skyldes det primært at begrebet organisatorisk læring er tæt knyttet til en bestemt teoridannelse (Argyris og Schön m-fl.), mens begrebet læring i organisationer er mere ”neutralt”. Der er således ikke betydningsforskelle i min forståelse af de to begreber.

Og det er her undersøgelsen kan få betydning som handling. I begrebet ”bedre” ligger et normativ, der åbner nye spørgsmål: Hvem bestemmer, hvad der er bedre? Er bedre nødvendigvis ønskværdigt? For hvem? Disse spørgsmål vil jeg ikke åbne op for i min afsluttende perspektivering, men se ”bedre” i relation til empiriens formulering af ønsker om medarbejderinddragelse, læringsrum mv. Hvor ”bedre” således bliver i relation til et intenderet, idealt mål.

Jeg vil afsluttende for hele opgaven reflektere over min opgaveskrivning som egen læreproces. Jeg vil se på hvad jeg har gjort, hvad jeg kunne have gjort og på hvor konflikter, sammenbrud og mysterier har været i forhold til intentionen med opgaveskrivningen.

6. Casestudiet som forskningsstrategi.

Jeg vil i det følgende gøre rede for min forståelse af casestudiet som metode og heri argumentere for anvendelsen af casestudiet til at belyse en forandringsproces i en organisation.

Casestudiet er en forskningsstrategi, man med Knud Ramians forståelse er henvist til

”Hvis man vil have systematisk og detaljeret viden om begivenheder og fænomener som de foregår i den virkelige verden, ...” (Ramian, 2007, s.22).

Mit casestudie er en empirisk undersøgelse af et bestemt udsnit af en forandringsproces på baggrund af data jeg udvælger. Og det er en empirisk afgrænsning af en virkelighed jeg kan komme tæt på som ”nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng” (Ramian, 2007, s.22).

Hvor fænomen stadig er at forstå som konstrueret i en subjektiv iagttagelse og meningstilskrivelse.

Ramian formulerer studiet som en fleksibel forskningsstrategi, der kan indoptage variabler og gribe om ”det konkrete kompleksitet” (Ramian, 2007, s. 38) og samtidig med dette fokus på udsnit og egenart generaliseres i forhold til en teoretisk forståelsesramme, som casen enten kan styrke eller svække.

Mit casestudie bygger alene på en kvalitativ analyse af empirien. Det er mit mål i min undersøgelse at udforske og skabe betydning og mening – ikke at måle eller iagttage på allerede

definerede betydninger og ”måleenheder”, således som en mere kvantitativ tilgang ville implicere. Heri styrkes et søgende og et konstruerende udgangspunkt.

Peter Dahler-Larsen formulerer i sit arbejde med evalueringsforskning det søgende udgangspunkt som en iboende del af kvalitativ metode overhovedet:

” Kvalitativ metode opererer med et fleksibelt undersøgelsesdesign, fordi de vigtigste undersøgelseskategorier (de begreber, undersøgelsens resultater samler sig om) ikke er eller ikke kan være fastlagt af forskeren på forhånd. Tværtimod udvikler kategorierne sig som en funktion af selve undersøgelsesarbejdet (Dahler-Larsen, 2002: 25).” (Dahler-Larsen, 2007, s. 321)

Peter Dahler-Larsen formulerer videre denne dobbelthed således:

”Med andre ord er alt det, som mange kvalitative forskere ynder at fokusere på, såsom de kommunikative, symbolske og sproglige meningstillæggelser, med til både at udfylde procesbeskrivelsen med kød og blod og til at fremkalde indsigt i processens kompleksitet.(...) Kvalitativ metode fører via sin interesse for mening og tolkning til ”åbning” af verden mod en flerhed af perspektiver.” (Dahler-Larsen, 2007, s. 330)

En åbning der som reflektiv og selvreflekterende praksis i stærkest muligt omfang søger at åbne for, lytte til og afsøge ny mening og ny tolkning også af det kendte og allerede tolkede. En metodisk del af denne praksis er at holde mig tæt på fakta og på den empiri der er grundlag for mine iagttagelser og til stadighed triangulere mine iagttagelser med andre og andres forståelser. I det kvalitative casestudie skaber den åbne tilgang en dialog mellem teori og empiri, hvor empirien netop kan modsige ”teoribærende” forforståelser og hypoteser.

Fokus på case og empiri skal samtidig styrke transparens i undersøgelsen. Det skal fremgå klart hvilke meningstilskrivelser der har baggrund i hvilke synlige ”data” – hvor og hvornår iagttagelser går ud over undersøgelsens empiri og har udspring i forforståelser og subjektive tolkninger, jeg kan gøre iagttagelige og forholde mig reflekterende til. Enhver empiri er som konstruktion af et stykke virkelighed subjektiv og kontingent – jeg kunne have valgt en anden empiri, stillet et andet spørgsmål, fremhævet kropssproget modsat det udtalte sprog, spurgt en

anden etc. Svaret på dette er for mig blandt andet transparens: det er muligt for læseren/andre at knytte egne – og evt. andre – kausale sammenhænge ud fra undersøgelsens gennemsigtige og gennemskuelige sammenknytning af empiri, iagttagelser og tolkning. Dahler-Larsen sammenfatter kravet om inkludering af også modsætningsskabende empiriske data samt kravet om transparens i et krav om autencitet, hvori den subjektive position fordobles i en både iagttagende og selviagttagende position⁷.

”Autencitetsreglens funktionalitet ligger i det forhold, at selvom bevidstheden har en fantastisk evne til at ”se” helheder for sig blot baseret på enkelte iagttagelser eller fornemmelser, og det dermed bliver oplagt, at man kun kan se det, som ens forhåndsforventninger lader én se, så står det også i bevidsthedens kapacitet at gøre iagttagelser, der er i modstrid med forhåndsforventningerne.” (Dahler-Larsen, 2007, s. 326)

Casestudiet som forskning i egen organisation inkluderer, at jeg er tilstede med en stor forhåndsviden om og forforståelse af den case jeg undersøger. Min forhåndsviden sætter mig i stand til at komme tæt på casen, udvælge data der tematiserer min problemformulering og de fænomener jeg ønsker at fokusere på i min undersøgelse. Jeg har således allerede et stort vokabular i forhold til den forandringsproces jeg vil undersøge og kender såvel formelle som uformelle individuelle og organisatoriske positioner, holdninger og opfattelser. De mange historier der udgør AmcMidts fortælling er jeg tæt på, de er lettilgængelige og jeg har hørt dem fra flere positioner og niveauer i organisationen og i dens kontekst som andres fortællinger om organisationen.

Jeg er mig i denne sammenhæng bevidst at jeg som medarbejder placeret i en både udførende og strategisk position er kulturbærende og i mit daglige arbejde har til opgave at støtte op om og facilitere den organisationsforandring jeg undersøger. Jeg oplever ikke i forhold til dette

⁷ Heri ligger en reference til Argyris begreb om double loop learning, der netop som læringsform inkluderer en selviagttagende refleksion over egne antagelser og forforståelser som ”styrende variabler” (Argyris, 1992) for en læringspraksis.

nogen loyalitetskonflikt eller nogle begrænsninger i forhold til at kunne udfolde en kritisk analyse.

6.1 Interviewet som analyseenhed

Undersøgelsens empiri består som nævnt af to mindre dokumenter samt et større interview. Dette interview er designet og gennemført som et gruppeinterview. Jeg har valgt gruppeinterviewet ud fra ønsket om at skabe et fælles refleksivt rum og ud fra ønsket om at minimere min egen tilstedeværelse mest muligt. Og dermed give mest muligt rum til de interviewedes tanker, oplevelser, erfaringer og holdninger. Jeg valgte 6 deltagere ud fra kriterier jeg satte op. De skulle ud fra min forhåndsvurdering kunne sige noget væsentligt om den forandringsproces, de var en del af. Enten qua deres position i den, deres holdninger eller deres personlige eller faglige interesse i den. Gruppen skulle rumme størst mulig diversitet; – jeg ønskede en gruppe, hvor medlemmerne havde forskellige holdninger til og positioner i forandringsprocessen, var alders-, køns- og uddannelsesmæssigt spredt samt arbejdsmæssigt spredt over flere af AmcMidts adresser. Samtidig valgte jeg personer, der efter min viden og erfaring som kolleger var åbne for at bringe holdninger og refleksioner i spil. De interviewede blev kontaktet personligt og spurgt om de ville medvirke på baggrund af min korte præsentation af brugen af interviewet. De blev lovet anonymitet og efterfølgende individuel vetoret i forhold til min evt. brug af interviewet ud over opgaven. Af de 6 udvalgte personer deltog de fire i interviewet. En blev blokeret af mødevirksomhed, én var sygemeldt på interview-dagen. Interviewet blev afholdt i AmcMidts lokaler på en adresse ingen af de interviewede arbejdede på. Heri lå et ønske om at de interviewede mødtes som lige partnere på et relativt neutralt område. Alle interviewede tilkendegav stor interesse i at medvirke og interviewet blev gennemført i et rum af tydelig tryghed, tillid og åbenhed. Jeg kunne have frygtet en tilbageholdenhed i forhold til mig som for ”tæt-på-ledelsen”, denne tilbageholdenhed kom ikke eksplicit til udtryk. Men jeg er mig bevidst at den har været til stede som en tavs, uudtalt ramme. I valget af interviewdeltagere træder min position som aktør i forandringsprocessen tydeligt ind. Og jeg udøver magt – jeg vælger nogle fra, ekskluderer hermed erfaringer og oplevelser og inkluderer andre. Jeg vælger ud fra mit kendskab til individer i organisationen. Heri ligger kontingens og en række subjektive valg som betingelse for min undersøgelsespraksis. Jeg kunne have valgt andre personer at interviewe, jeg kunne have valgt andre fokusområder mv. Og dermed konstrueret en anden virkelighed.

Interviewet blev gennemført som et løst struktureret gruppeinterview. Jeg stillede åbne spørgsmål med et indirekte og implicit fokus på at fange oplevelser, holdninger og værdier i forhold til og med fokus på at bringe min problemformulering ind som tematisering af organisationsforandringen. I og med mit metodiske udgangspunkt i en kvalitativ og reflektiv praksis var interviewet ikke rettet mod at søge svar. Interviewet er en konstruktion af et materiale – oplevelser, meninger, individuel og fælles fortælling – der bliver til i interviewsituationen. Oplevelser, meninger og fortællinger der er komplekse, dynamiske og interagerende. Herunder interagerende med mig og mine forforståelser.

Dette fokus på oplevelse og orientering udspringer af min forståelse – i et konstruktivistisk perspektiv – af interviewet som levende konstruktion af mening, hvor positionering og identificering⁸ er elementer i samtalen:

”Det, den interviewede siger i samtalen, fortæller noget om, hvordan vedkommende ser sin verden. Derfor er det vigtigt ikke blot at være opmærksom på, hvordan der fortælles, men også hvorfra der fortælles. I tråd med tanker som disse vil det materiale, vi leder efter i dialogen ikke så meget handle om, hvordan det, der tales om, er, men snarere om hvordan den interviewede oplever, beskriver og orienterer sig i forhold til det, der tales om. (Staunäs og Søndergaard, 2005, s. 57)

Mit ønske om at se empirien som en dialogpartner afspejles i gruppeinterviewet, hvor de enkelte interviewede netop bliver hinandens samtalepartnere og dermed gennem egen og fælles refleksion opbygger betydning i den specifikke sociale kontekst interviewsituationen konstruerer. I min åbne og lyttende position i interviewet ligger intentionen om en sensitiv og fleksibel undersøgelsespraksis:

”Kunsten for interviewereren ligger i at følge ambitionen om at producere viden i forhold til de forskningsspørgsmål, der ligger som forudsætning for interviewets etablering, og at gøre det ved sensitivt og fleksibelt at forfølge de spor, der træder

⁸ Kenneth Jørgensen foreslår i sit arbejde med virkelighedskonstruktionsmodellen at erstatte begrebet identitet med begrebet *identificering* for hermed at gribe den aktive handling der ligger i et konstruktivistisk identitetsbegreb. Jeg vælger her begrebet identificering for på samme måde at udtrykke identitet som en aktiv og aldrig afsluttet proces.

frem i interviewet. Forskningsspørgsmålene er med andre ord ikke på forhånd specificeret mere end til åbningsspørgsmål, temaer og søgeretninger – samt til at have en sensitiv indstilling på dialog. De er ikke formuleret som færdigdefinerede enkeltspørgsmål rettet mod opnåelse af eksakt information.” (Staubas og Søndergaard, 2005, s. 56)

Heri fastholder jeg et fokus ”... på det empiriske materiales flertydighed, kontekstafhængighed og produktivitet,...” (Nik-Meyer, 2005, s. 15) I dette fokus og indlejret i den løse struktur og interviewet som en åben søgen efter materiale ligger et oplevet *kritisk punkt* i forhold til forfølgelsen af de spor jeg i undersøgelsen fokuserer på. Interviewet blev meget åbent i mit bevidste valg af at skabe et tendentielt ”magt- og styringsfrit” rum. Og hermed støtte en fri og ikke-struktureret fortælling om forandringsprocessen. Interviewet er efterfølgende åbent for et kompleks af forskningsspørgsmål og spor. Heri ligger et dilemma for den sensitive og fleksible tilgang til det kvalitative interview. Et dilemma jeg som interviewer vil overveje at håndtere anderledes en næste gang. Dette vender jeg tilbage til i min afsluttende refleksion over den samlede opgavetilblivelse som personlig læringsproces.

DEL 2

7. Teoriforståelse og begrebsafklaring

Jeg vil i det følgende præsentere den teoriforståelse jeg vil lægge ned over hele opgaven. Min analyse af de forandringsprocesser opgaven iagttager har baggrund i teorier, der både udtalt og tavst er tilstede i min analytiske praksis. De teorier jeg som teoretisk forståelsesramme tolker mine empiriske iagttagelser gennem er briller jeg ser igennem, et fortolkningsrepertoire og et sammenhængende begrebsapparat jeg bruger i min tolkning af konkrete iagttagelser. Med det mål at give iagttagelserne mening og udvikle større forståelse og handlemuligheder gennem teoriernes generaliserende perspektiv. Teorierne er samtidig som rammeskabende med til at punktuere mine iagttagelser og har dermed en aktiv, cirkulær relation til den empiriske analyse.

Min problemformulering fordrer en teoretisk forståelse på to niveauer: et **individniveau**, hvor en teori skal begrebssette og skabe en forståelsesramme for hvordan identitet dannes og hvordan identitet er til stede i individets omgang med verden. Undersøgelsen fokuserer på inddragelse af medarbejderens individuelle erfaringer, adfærd og antagelser som elementer i en identitetsskabende social praksis. Hermed sættes virkelighedskonstruktion og udvikling af ny identitet centralt på dagsordenen som væsentlig del af forandringen. Forandringsprocessen skaber sideløbende hermed fragmentering og nedbrydning af en eksisterende virkelighed og af gamle "identiteter" bundet til denne virkelighed. Og rummer hermed dobbeltheden af fortid og fremtid, nedbrydning og opbygning, trussel og mulighed.

Teoriforståelsen på dette niveau vil jeg bygge op omkring Nørreklit/Jørgensen m.fl.s udvikling af virkelighedskonstruktionsmodellen som en sammenhængende forståelsesramme for individers identitetsskabelse.

På et **organisatorisk** niveau skal min teori formulere en forståelsesramme for en organisatorisk forandringsproces der inkluderer en individuel og organisatorisk læringspraksis. Læring forstået som tilegnelse af virkeligheden gennem viden, reorganisering af identitet, udvikling af nye handlemuligheder mv. er en central del af den forandringsproces jeg iagttager. Lære er noget kun individer kan, men læringsdagsordenen – formuleringen af hvad der skal læres –

skabes af en ledelsesstyret organisatorisk praksis. Teoriforståelsen på organisationsniveau skal samtidig etablere en forståelsesramme for forandringsprocessens udtalte ønske om at inddrage medarbejderne i udviklingen af AmcMidt som organisation. Hvordan inddrager organisationen medarbejderen i formulering af en læringsdagsorden? Hvordan – hvis overhovedet – inkluderes og ekskluderes modsætninger og konflikter i forandringsprocessen? Teoriforståelsen på dette niveau vil jeg udbygge med Argyris' teorier om organisationsudvikling og organisatorisk læring og med Bottrup m.fl.s teorier om læringsrum i organisationer.

7.1 Virkelighedsmodellen - en forståelse af identitet og virkelighed

I bogen *Dimensions of Change – Conceptualizing Reality in Organizational Research* (Henriksen m.fl., 2004) præsenterer forfatterne en model til forståelse af identitetsudvikling som del af individers virkelighedskonstruktion. I denne forståelse er indlejret forskellige centrale teorier og begrebsdannelser: Wittgensteins sprogspilsteorier, narrative teorier, magtteorier mm. Jeg vil i min teoriforståelse ikke ”fortabe” mig i denne enorme kompleksitet af begreber og bagvedliggende teoridannelser, men fokusere på virkelighedskonstruktionsmodellens forståelse af individets konstruktion af identitet. Heri ligger ikke at jeg ”plukker” eklektisk i en sammenhængende teori, da jeg ikke i mit fokus lukker af for eller lægger afstand til dele af teoriforståelsen. Men jeg vælger at trække de dele frem der er relevante i forhold til min undersøgelse. Vel vidende at denne ”afgrænsning” er svær at lave, da teorierne netop er og skal skabe sammenhænge.

Modellens udgangspunkt er socialkonstruktivistisk. Den forstår begrebet virkelighed adskilt fra begrebet verden. Verden er

”... fysiske og materielle elementer, symboler, sprog og handlinger. Vores virkelighed er derimod vores fornemmelse om, vores viden om og vores følelser for denne verden. Vores virkelighed er det, som virker for os. Mens verden er objektivt forekommende, er virkelighedsopfattelsen vores subjektive konstruktion af den. På den måde kender vi kun verden igennem vores konstruktion af virkeligheden.” (Jørgensen, 2007a, s. 10)

Modellen ser virkeligheden som konstrueret af aktørerne gennem en integration af fire dimensioner: fakta, logik, værdier og kommunikation. I modellen er kommunikation og integration de to centrale handlinger der transformerer faktiske hændelser, begivenheder, følelser, logik

og værdier mv. til sammenhænge der giver mening og dermed kontinuerligt skaber og genskaber en sammenhængende virkelighed i form af en narration – en fortælling. Kommunikation er den handling der integrerer fakta, logik og værdier i et individuelt og fælles sprog. Integration ser modellen som individets skabelse af identitet i en social kontekst. I virkelighedskonstruktionsmodellen indgår at integrationen modsvarer et individs behov for en sammenhængende identitet, et behov for meningsskabelse som en løbende og kontekstbundet forhandling af egne antagelser og forståelser gennem etablering af relationer i en social kontekst..

I denne optik skaber den enkelte medarbejder i AmcMidts forandringsproces gennem kommunikation og sprogsætning sin egen integration af faktiske begivenheder og handlinger, bearbejder og transformerer dem i en logik, tilføjer dem mening gennem værdier og forhandler/formidler denne meningsskabelse i et fælles, socialt rum gennem kommunikation. Fakta er her at forstå som materielle realiteter, oplevelser, følelser: ”hvad der er til, hvad der siges, hvad der er blevet sagt” (Jørgensen, 2007a, s.10). I AmcMidt er fakta farven på væggen, størrelsen af skrivebordet, lønnen, placeringen af medarbejdere, det manglende svar, tonen i ledelsens svar mv. Logik er den måde individet strukturerer, skaber sammenhæng og giver betydning til fakta – den kan være subjektiv, formel, matematisk, social eller bundet til en anden måde at begribe fakta på. I sin inklusion af tid overskrider logik fakta og bliver muligheds-skabende⁹, idet en logik tillært, trænet og socialiseret i en fortid anvendes på nutidige fakta og skaber handlemuligheder i en fremtid:

”Logik transformerer fakta til muligheder i verden. Det er igennem logisk bearbejdning, at vi transformerer råmaterialet om til noget, som vi kan vælge imellem.” (Jørgensen, 2007a, s. 10)

Et eksempel på dette ligger tydeligt i gruppeinterviewet med medarbejdere fra AmcMidt. Interviewpersonen M gør i en klar subjektiv logik opmærksom på (Interview, s. 1-2), at fakta i forandringsprocessen viser at styring, overblik og ledelse ikke er tydeligt til stede i processen. Den logik M her anvender er en tillært, subjektiv logik – M har lært at møde en situation som denne (nutiden) med behov for planer, struktur, ansvar og tydelighed. I M’s logiske bearbejd-

⁹ Mulighed forstået også som læringsmulighed, idet læring altid omfatter forandring af handlemuligheder

ninger af fakta han ser, oplever og mærker skabes muligheder for handling – han kan tilføje overblik, bede om mere styring eller tydelighed, kritisere fraværet, være ligeglad mv.

Logik er som tillært indlært i det organisationsteoretikere (Argyris, Schein m.fl.) kalder grundlæggende antagelser. Som sådan er logik netop indlært og som tavs viden integreret i en social praksis. Jeg ser i min teoriforståelse Argyris' begreb om *double loop learning* aktualiseret som netop en måde at bringe tavs, tillærte logikker op til overfladen på, gøre dem til genstand for refleksion, skabe mulighed for at forandre dem og dermed udvikle organisatoriske læreprocesser der kan rumme forandring. Hvor forandring er forstyrrelser af eksisterende grundlæggende antagelser og (tavs) synliggørelse af deres indhold af blokering mod ny læring.

Værdier er i virkelighedskonstruktionsmodellen de dybtliggende grundlæggende antagelser vi har om rigtigt og forkert, om godt og ondt som gør at de muligheder for handling vi gennem logik skaber ud fra fakta ikke er lige gode. Nogle handlinger er bedre end andre. M kunne i eksemplet vælge at gå hjem fordi der mangler styring. Eller han kunne vælge at lade det være ligegyldigt. Værdier er grundlaget for at vælge og vurdere mellem forskellige handlemuligheder. Værdier tegner det vi ”bør” – ikke det vi ”gør”.

I en senere præsentation af en teoretisk forståelse af et organisatorisk niveau af den forandringsproces jeg undersøger indgår dette ”bør” og ”gør” i handlinger Argyris ser udfoldet i organisationers læring og identitetsdannelse. Argyris bruger begrebet *theories of action* om denne organisatoriske handlepraksis. Han ser disse theories of action udspaltet i to konflikterende handlespor: En *espoused theory*, der netop udtrykker et ”bør” og en *theory-in-use* der udtrykker et ”gør”. Heraf udspringer et mål for individers og organisationers dannelse af identitet som en narration – en levende fortælling – der kan skabe konsistens og sammenhæng mellem fortid, nutid og fremtid og mellem et ”bør” (*espoused theory*) og et ”gør” (*theory-in-use*):

” Each of us has what I call an *espoused theory of action* based on principles and precepts that fit our intellectual backgrounds and commitments. But most of us have quite a different *theory-in-use* to which we resort in moments of stress. And

very few of us are aware of the contradiction between the two. In short, most of us are consistently inconsistent in the way we act.” (Argyris, 1992, s. 232)

Identitet er i denne forstand også idéen om at bygge bro mellem et *ought* og et *is* (Baumann, 2004).

Virkelighedskonstruktionsmodellen ser integrationen af fakta, logik, værdier og kommunikation også på et organisatorisk niveau: organisationens begivenheder og fakta transformeres til muligheder i organisationens valgte logik, muligheder vurderes og ”prioriteres” i mødet med organisationens værdier og kommunikeres i organisationens valgte sprogspil¹⁰ forstået som det sprog der i organisationen er anerkendt og integreret som meningsskabende.

I mit fokus på forandringsprocessens inddragelse af medarbejderne er et fokus på sprog centralt som del af analysen af forandringsprocessen. Det er i sprog og sprogsatte handlinger integrationen eller fravær af integrationen af individer i en organisatorisk praksis bliver synlig. Iagttagelse og tolkning af sproget forstået som det sprogspil forandringsprocessen etableres i og selv etablerer vil således med baggrund i virkelighedskonstruktionsmodellens begreber og forståelse være en central del af min efterfølgende analyse.

Virkelighedskonstruktionsmodellen forstår individets virkelighedskonstruktion som betinget af nogle prænarrative strukturer – forstået som tavse sprogligt konsoliderede forforståelser og i en fortid etablerede optikker på verden. Forforståelser vi som individer kun i begrænset omfang kan medreflektere i vores løbende integration af fakta, logik, værdier og kommunikation: Disse prænarrative strukturer er i bl.a. værdierne integrerede som en tavs og ikke-bevidst viden, skjult for os selv som viden. En viden der som ”tacit knowledge” er taget for givet, naturligjort og en del af vores grundlæggende antagelser om verden og virkeligheden. Teorien påpeger at disse prænarrative strukturer ”på en så ubevidst facon, at man oftest ikke lægger mærke til dem” (Jørgensen, 2007a, s. 11) er indlejret i vores integrationspraksis. Og dermed

¹⁰ Begreberne sprogspil og narrativitet er centrale begreber i virkelighedsmodellens vokabular. Med baggrund i problemformuleringens fokus vælger jeg i denne opgaves sammenhæng ikke at udfolde disse begreber og de bagvedliggende teorier nærmere, men refererer til sprog/sprogspil og fortælling/narrativitet hvor det er relevant for teoriforståelsen og den empiriske analyse.

som tavs og uiagttagelig dimension styrende for vores fortælling som en tolkende og meningskonstruerende sproglig handling.

”...en væsentlig del af den tavse viden er viden om, hvordan man anvender ord og kommunikerer med andre. Den tavse dimension er således indlejret i anvendelsen og forståelsen – der hvor ord og begreber bliver meningsfyldte. Polanyi bruger begrebet tavs viden for at understrege at det vi ser, erkender og gør altid er et resultat af en integration af elementer om hvilke vi har en viden, som vi ikke kan sige.” (Jørgensen, 2007a, s. 27)

I min analyse af forandringsprocessen i AmcMidt er det et mål at bringe dele af denne tavse viden op til overfladen, gøre den til genstand for refleksion for herigennem at kunne iagttage og tolke en empiri, der i sig rummer denne tavse dimension. Som styrende for hvad individet ser, erkender og gør.

Jeg bruger som tidligere nævnt virkelighedskonstruktionsmodellens begreber som teoretisk forståelse på et individuelt niveau. Modellens begrebsapparat inkluderer imidlertid også et organisatorisk niveau forstået som en specifik social organisering, hvori sprog, identitet, læring og magt udvikles og udvikler sig. I den måde hvorpå modellen definerer en virkelighedskonstruktion på et individuelt og et fælles niveau er der imidlertid nogle betydningsfulde forskelle. Forskelle der sætter sig igennem som konfliktskabende i relationen mellem individ og organisation og etablerer modsætningsfyldte relationer, forandringsprocessen som integrationsproces på et organisatorisk niveau må forholde sig til.

Organisatorisk niveau

På et organisatorisk niveau skabes mening og sammenhænge som en integration af integrationer. Organisationens fælles fortælling må udvikles og bestandigt genetableres som en social kommunikation af medarbejdere og ledelses individuelle integrationer af fakta, logik og værdier. Sammenkoblingen af individuel identitet og organisatorisk identitet sker i denne integration:

”Identitet handler her om tre forskellige formål som kommunikationsmønstrene (integrationens redskab, LR) bør opfylde: (1) at hver enkelt aktør i organisationen får mulighed for at konstruere sin egen identitet i organisationen; altså at hver enkelt aktør kan opnå en meningsfuld position i organisationen; (2) at det bliver muligt at tale om organisationen som én aktør, altså som en organisation, som vittentligt er en organisation, der følger de samme mål og som opnår en *legitim formel* eller *ufornel* social struktur omkring disse mål, hvilket også betyder, at den sammenhæng mellem individ og organisation ikke falder sammen men udvikles til en egentlig *kollektiv identitet*; og (3) at de identiteter, der opbygges giver tilfredsstillende svar i relation til organisationens interessenter – dvs. kunder, leverandører, konkurrenter, offentlige myndigheder, ledere, ansatte mv.” (Jørgensen, 2007a, s. 40)

Heri ligger ikke at individuel identitet – som fortælling - integreres rest- og konfliktløst i organisationens fælles fortælling, men at inklusion eller eksklusion af individuelle fortællinger skal give mening og dermed kunne kommunikeres meningsfyldt for organisationens medlemmer. En central strategi for etableringen af denne mening i organisationer er forhandling – en forhandling der dagligt finder sted på alle niveauer og i alle organisationens rum. Gruppeinterviewet i mit casestudie er en forhandling af mening mellem medarbejdere – og dermed også en konstruktion af en ny fortælling. Ledelsens oplæg til fusionsprocessen (tilstede i procespapiret i det empiriske materiale) er en sådan struktureret og ledelsesstyret forhandling af mening og muligheder.

Samtidig er organisationens fortælling underordnet et specifikt mål – en organisation er til for en allerede etableret mening. I AmcMidt er den organisatoriske mening at producere kvalificerede tilbud til kommunens kontanthjælpsmodtagere¹¹. Sikring af at denne mening løbende integreres i organisationens identitet er lagt i hænderne på en ledelse. I forandringsprocessens etablering af organisatorisk identitet indgår dermed en etableret og formelt legitimeret magt;

¹¹ Heri ligger i sproget allerede en konflikt mellem en produkttænkning og en proces-tænkning – en spændende konflikt der er levende til stede i organisatoriske forandringsprocesser og synligt tematiseret i det empiriske materiale.

integrationen sker ikke i et frirum, men i et rum med både sprogsatte, tavse, formaliserede og ikke-formaliserede magtrelationer. Til forskel fra den individuelle identitetskonstruktion, hvor magt er til stede på et andet niveau, som noget andet. I en foucauldiansk forstand er magt aldrig fraværende: den er tavst, usynligt til stede integreret i individets forståelse af sig selv som subjekt – i samfundsmæssige/psykiske strukturer, sprogkoder, tilladte antagelser, mulige og ikke-mulige vokabularer etc.:

”This form of power (a technique, LR) that applies itself to immediate everyday life categorizes the individual, marks him by his own individuality, attaches him to his own individuality, imposes a law of truth on him that he must recognize and others have to recognize in him. It is a form of power that makes individuals subjects. There are two meanings of the word subject: subject to someone else by control or dependence, and tied to his own identity by a conscience or self-acknowledge. Both meanings suggest a form of power that subjugates and makes subject to.” (Foucault, 2000, s. 331).

Clausen & Kamp, Bottrup m.fl. – som jeg senere i dette teorignsnit vil vende tilbage til – ser denne tilstedeværelse af magt som baggrund og betingelse for at en organisation udspaltes i et læringsdomineret felt og et politisk domineret felt, hvor magt i det politiske felt kan indrammes gennem aftaler, kontrakter og anerkendte konflikthåndteringer. Og hvor læringsfeltet traditionelt søges friholdt for de interessemodsatninger og konflikter, der aktualiserer og nødvendiggør en konkret magtanvendelse. Både Bottrup og Clausen & Kamp ser magt og konflikt som tendentielt fraværende temaer i både den lærende organisation og organisatorisk læring som teoridannelser.

7.2 Forandring og organisatorisk læring

Jeg vil i min forståelse af organisationsudvikling og af organisatorisk læring som en væsentlig del af AmcMidts forandringsproces tage udgangspunkt i Chris Argyris’¹² arbejde med disse

¹² Argyris’ arbejde med organisatorisk læring er for mig en væsentlig inspirationskilde, idet hans udgangspunkt er parallelt med mit: han ønsker at forstå en organisatorisk forandringspraksis med henblik på at udvikle redskaber og værktøjer til at ændre den. Argyris’ teorier er samtidig udsprunget af en omfattende konsulentpraksis og er dermed direkte operative i forhold til min egen praksis som forandringsagent.

begreber, idet han i sin organisationsteori kobler et forandringsbegreb og et læringsbegreb – begge begreber der i fortøttet form er elementer i AmcMidts forandringsproces. Forholdet mellem organisation og læring introducerer han således:

”Organizations do not perform the actions that produce the learning. It is individuals acting as agents of organizations who produce the behaviour that leads to learning. Organizations can create conditions that may significantly influence what individuals frame as the problem, design as solution, and produce as action to solve a problem. Individuals on the other hand may also bring biases and constraints to the learning situation that are relatively independent of the organizations requirements.” (Argyris, 1992, s. 68)

Argyris skelner i sin forståelse af læring mellem *single loop* og *double loop learning*¹³ som to meget forskellige læringsformer:

”Single loop learning asks a one-dimensional question to elicit a one-dimensional answer.(...) double loop learning asks questions not only about objective facts but also about the reasons and motives behind those facts.” (Argyris, 1992, s. 230)

Han ser netop synliggørelsen af konflikter og modsætninger – udtrykt i de enkelte aktørers ”feelings, defenses, and inner conflicts” – som et muligt middel til refleksion over egen individuel og organisatorisk praksis. Og hermed et middel til double loop learning, der ikke retter fejl alene gennem ændringer af handlinger - i et ”refleksionsløst” try-and-error mønster (single loop learning) - men også medreflekterer årsager, styrende variabler og forforståelser der ligger til grund for at fejl opstår:

¹³ Argyris begreber *single loop* og *double loop learning* er udviklet med baggrund i Gregory Batesons omfattende arbejde med niveauer og trin i læreprocesser. Hvor *single loop learning* svarer til Batesons læringstrin 1 (at lære) svarer *double loop learning* til læringstrin 2 (at lære at lære). De to læringstrin rummer som læringsmåder henholdsvis en ikke-reflekterende tilpasningsorienteret og en reflekterende forandringsorienteret læring.

”Double loop learning occurs when mismatches are corrected by first examining and altering the governing variables and then the actions.(...)These governing variables are not the underlying beliefs or values people espouse. They are the variables that can be inferred, by observing the actions of individuals acting as agents for the organization, to drive and guide their actions.” (Argyris, 1992, s. 68)

I AmcMidts forandringsproces er ”governing variables” som baggrund for handlinger hele tiden til stede og har afgørende indflydelse på den konstruktion af virkelighed medarbejdere og ledes handlinger skaber. Styrende variabler befinder sig som del af individets konstruktion af mening i en organisatorisk praksis på samme niveau som logik i virkelighedskonstruktionsmodellen. De er tillærte, iagttagelige og ”can be inferred with”. I modsætning til værdier og grundlæggende antagelser, der ligger dybere indvævet i en identitet og bundet i en tavs, tendentielt uagttagelig dimension vi ikke har ord for og har meget svært ved at forandre.

Refleksionen er i Argyris forståelse den handling der skal bringe individers og organisationers styrende variabler og tavse forforståelser ind som del af en forandringsproces. Forandringen af disse variabler er en forudsætning for blivende og ægte forandring - *real change* - i en organisation:

”Individuals are walking social structures who cannot undergo double-loop learning without reflecting on their actions. As we have seen, this includes reflecting on their diagnostic and action frames. Such reflection requires examining the validity of the reasoning processes they use.” (Argyris, 1992, s. 89)

Theories of action som handleformer i organisationer

I min caseanalyse vil et centralt tolkningsfelt være at se hvordan forandringsprocessen forholder sig til aktørernes styrende antagelser og forforståelser som element i processen, herunder inkluderer og/eller ekskluderer denne dimension i processen. Og hvordan processen som forandringspraksis inkluderer henholdsvis ekskluderer *double loop learning* som medarbejdernes refleksion over rammer for forståelse og handling. Forandringsprocessen opleves i sig selv flere steder af medarbejderne som kilde til refleksion og double loop learning alene i kraft af dens synliggørelse af styrende antagelser bundet i vaner og rutiner:

”...du har været vant til at skulle se på deltagerne på en bestemt måde, med et bestemt formål, ik’. Nu bliver vi faktisk rystet noget, og så giver det nogle andre vinkler på den virkelighed, som vi osse står i og har stået i hele tiden, og vi har bare ikke set den.” (Interview, s. 39)

Forandringen som handlepraksis inkluderer forståelse af handling som kompleks og sammensat. Denne forståelse etablerer Argyris med begrebet *theories in action* som en to-delt logik i både et individuelt og et organisatorisk handlerepertoire. Hvor netop det ”ønskede” og det faktiske – igen virkeligheden spaltet i et ”ought” og et ”is” – er konfliktende handlemåder, der etablerer inkonsistens og dobbelt-kommunikation i organisationens rum:

”There are two theories of action. Espoused theories are those that an individual claim to follow. Theories-in-use are those that can be inferred from action. (...) Our distinction is not between theory and action, but between two different theories of action: those that people espouse, and those that they use.” (Argyris, 1992, s. 242)

Hvor de ønskede handlinger, det der udtrykker individets ideale selvbillede - det ”villedede” - udtrykkes i en *espoused theory of action*, mens de faktiske konkrete handlinger - det ”kunne” - udtrykkes i en *theory-in-use*. Argyris ser ikke de to handlespor som ”binære” modsætninger (i en sand/falsk eller rigtig/forkert dikotomi), men som dynamiske, interagerende *theories in action*. Som tilstedeværende vilkår for handlinger, der skaber inkonsistens, mysterier og såvel erfaringsmæssige som følelsesmæssige sammenbrud.

I empiriens interview opleves denne inkonsistens tydeligt som mysterier og sammenbrud i logik – oplevelser der udløser følelser i form af vrede, modstand, frustration:

”...at G (centerchef, LR) ville være tilstede på Holmstrupgårdvej (”ny” afdeling, LR) stort set fra vi kom derud. Jeg så hende næsten ikke, vel. Så meldte hun ud at hun ville holde personalemøder i hvert fald en gang om ugen. Der har været holdt to, ik’. (Interview, s. 16)

”... vi havde brugt hele dagen på at sige en hel masse og så havde hun så forberedt at det vi så ku’ få det var en øhh..hvad var det...hvad hedder sådan noget hvor man

lægger tag på eller sådan noget...rejsegilde..og det er så det man hiver op af når man står som øverste topchef for AmcMidt. Det fatter jeg simpelthen ikke.” (Interview, s. 17)

”Og så bliver der bare sagt ”Jajaja, rolig rolig rolig, ik” hvor jeg bare sådan tænker ”Nej ikke rolig”, fordi at rent officielt så er det trådt i kraft pr. 1.10. og nu har vi den 24. og der stadigvæk ikke defineret hvad der ligger i det.” (Interview, s. 17)

Argyris argumenterer for at de to spor er blinde for hinanden samt at theory-in-use som styrende handlerepertoire springer ud af antagelser og forståelser af virkeligheden, der ikke umiddelbart kan forandres eller bringes op til overfladen som synlig, sprogsat, reflektérbar viden:

”When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and which, upon request he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is this theory-in-use.” (Argyris & Schön, 1974, s. 6)

Heri ligger også at espoused theory lukker for sprogsætning og reflekterende iagttagelse af theory-in-use. En organisatorisk læring må omfatte muligheden for i et læringsrum at bearbejde afstanden mellem espoused theory og theory-in-use. En bearbejdelse der i Argyris’ begreber om organisatorisk læring inkluderer etablering af double-loop learning.

Argyris påpeger at organisationer har et problem med at skabe rum for double-loop læring som del af en organisatorisk læring – det kendetegner moderne organisationer at de ikke er i stand til at få ansatte til at reflektere over deres arbejde og adfærd, de opmuntrer ikke til individuel ansvarlighed og de bringer ikke ”deep and potentially threatening or embarrassing information that can motivate learning and produce real change.” (Argyris, 1992, s. 229) op til overfladen. Fordi double-loop læring netop sætter spørgsmålstegn ved de grundlæggende antagelser, der binder en organisation sammen – double loop læring er i denne forstand en aflæ-

ring af organisatoriske sandheder og sætter medarbejderinddragelse og – indflydelse på banen på en for en organisatorisk ledelse angstprovokerende og u-styrlig måde.

Defensive rutiner som theory-in-use

Ethvert tiltag til double loop læring udløser det Argyris kalder ”defensive routines”, som tavs del af en theory-in-use handlemåde. Defensive rutiner er del af både en individuel og en organisatorisk handlepraksis. Organisatoriske defensive rutiner definerer Argyris som de handlinger, politikker og den praksis der forhindrer at ledere og medarbejdere oplever ”embarrassment or threat” og samtidig forhindrer dem i at undersøge indholdet og årsagerne til den pinlige berørthed eller trussel. Defensive rutiner vil jeg argumentere for er en i virkelighedskonstruktionsmodellens forstand subjektiv, tillært logik bundet til theories-in-use – som en logik der transformerer fakta til muligheder for at undgå pinlige og truende situationer. Defensive rutiner rummer heri en tavs undgåelsesstrategi.

Argyris argumenterer for at vi netop når vi er under pres trækker os tilbage til theories-in-use som et ”beskyttende” adfærdsrepertoire; et mentalt og rutineret program der ”afspiller” fire grundlæggende antagelser:

”...most theories-in-use have the same set of four governing values. All of us design our behaviour in order to stay in unilateral control, to maximize winning and minimize losing, to suppress negative feelings, and to be as rational as possible, by which we mean laying out clearcut goals and then evaluating our own behaviour on the basis of whether or not we’ve achieved them.” (Argyris, 1992, s. 232)

Theory-in-use aktiverer i en forandringsproces defensive rutiner forstået som modstand mod forandringer, der inkluderer double loop læringens refleksion og dens krav om at iagttage og kunne ændre egne styrende variabler. Theory-in-use er i denne forstand læringsblokerende. Jeg vil i empirianalysen iagttage og tolke på hvordan forandringsprocessen forholder sig til disse defensive rutiner som modstandfyldt handlerepertoire og læringsblokering. Og se forandringsprocessen som en inkluderende og/eller ekskluderende praksis i forhold til disse rutiner.

7.3 Læringsrum og magt

Et af forandringsprocessens centrale elementer er at skabe læringsprocesser der i organisationen understøtter den udvikling i opgaveløsningen der er forandringsprocessens rationale og begrundelse. Medarbejderne inddrages hermed i en omfattende kompetenceudvikling der in-

kluderer skabelse af ny identitet i organisationen. Her tilstede i M's udlægning af forandringsprocessens etablering af en omfattende læringsdagsorden:

” Det jeg vil sige...det jeg så ska' lære det er sådan set rigtig iagttage folk og gå tættere ind på dem, hvad de indeholder. Før der så jeg om de ku' producere. Nu ska' jeg jo til at lære. Eller i hvert fald til at øve mig i at iagttage folk også sådan rent, hvordan reagerer de ikke, sådan rent psykologisk og alt det her, ikke....Og gå faktisk fra en produktionsverden og så over til den her hvor det er klienter man begynder at tale om, du ved, ikke.” (Interview, s. 35)

Jeg vil i det følgende redegøre for en forståelse af konflikter og interesse modsætninger som en central dimension i udvikling af læringsrum i organisationer. Kultursociologen Pernille Bottrup undersøger i sit arbejde med læringsmuligheder i organisationer relationen mellem magt og læring; som en relation der konstituerer hvordan medarbejderes ønsker, interesser og behov inkluderes i og/eller ekskluderes fra en organisations læringsrum. Bottrups forståelse placerer jeg i forlængelse af både virkelighedskonstruktionsmodellens identitetsskabelse og Argyris' forståelse af organisatorisk læring. Men med fokus på konflikter og modsætninger som en central dimension i en medarbejderinddragende læringsdagsorden. Et fokus jeg formulerer også i min problemformulering.

Bottrup ser tre felter som rammer for udvikling af læringsrum i en organisation: et produktions-/producentfelt, et politikfelt og et socialt felt. En væsentlig pointe er hos Bottrup, at organisatorisk læring kun ”lykkes” i det omfang der sker forandring og læring på alle tre felter. En vis usamtidighed er til stede, men bliver denne for stor bliver læringen ikke organisatorisk, men alene individuel eller i subkulturer. Jeg vil i empirianalysen argumentere for at de tre felter og en oplevet usamtidighed er tydeligt tilstede og konstitutive i gruppeinterviewets forhandling af mening og i de enkelte deltageres fortælling. Tilstede i f.eks. E's sprogsættelse af en tendentielt antagonistisk modsætning mellem en altomfattende ønsket inddragelse i produktionsfeltets opgaveløsning og en samtidig eksklusion fra et løsrevet politisk felt:

”...der er nogle enorme paradokser i tiden med at ...at vi allesammen bliver inddraget og skal have indflydelse og gøres ved, og samtidig har der aldrig været så

meget kontrol som der er nu. Kontrol mig i hovede og røv og det går hele vejen, ik', fra gulv til loft og over til Folketinget og ting og sager, ik'." (Interview, s. 13)

Bottrup forstår læring – og definerer dermed en vellykket læring – som

"...læreprocesser der gør medarbejdere mere autonome og selvbestemmende i forhold til arbejdet og deres eget liv – læreprocesser der åbner for udvikling af faglige og personlige kvalifikationer og kapaciteter, og som giver medarbejderne mulighed for at skaffe sig indflydelse på egen arbejdssituation" (Bottrup, 2001b, s. 58).

Der ligger heri et andet og mere politisk fokuseret og normativt læringsbegreb end det åbne læringsbegreb, jeg i tidligere afsnit etablerer som min teoretiske forståelse af læring. Læring skaber nye handlinger og nye muligheder, men ikke bestemte, politisk og kulturelt definerede handlinger og muligheder målrettet mod autonomi, selvbestemmelse, medindflydelse. Læring er også handlingsskabende i form af tilpasning, selvdisciplinering, tilbagetrækning mm.

Bottrups pointe i forhold til organisatoriske forandrings inkludering af læring er, at det er

"... af stor betydning for læremulighederne i hvor høj grad der på virksomheden er en anerkendelse af at der eksisterer forskellige interesser og prioriteringer, og at der skabes rammer inden for hvilke det er muligt at diskutere disse interesseforskelle åbent." (Bottrup, 2001b, s. 66)

Konflikten mellem læring og politik er i Christian Clausen & Anette Kamps¹⁴ udlægning en konflikt mellem en åben, frisættende og engageret læringsproces og en lukket, rammesættende og styrende politisk proces. Hvor læringsprocessen lægger vægt på at se en forandringsproces som et fælles projekt med ligeværdige og ligebyrdige partnere – uanset deres funktion/position i en hierarkisk organisation - i et organisatorisk fællesskab, synliggør den politi-

¹⁴ Clausen & Kamp har som Bottrup et sociologisk udgangspunkt og betjener sig af samme begrebsapparat og har samme undersøgelsesfelt som Bottrup: Hvordan inkluderes konflikter og interessemodsatninger i læringsmuligheder og læringsrum i organisationer.

ske proces magtforhold og interesse modsætninger, der tendentielt sætter læringsprocesser i stå eller direkte skaber en i organisationens forståelse ikke-intenderet læring.

Clausen & Kamps projekt er støtte udvikling af strategier der sætter fokus på arbejdsmiljødimensionen i organisatoriske forandringsprocesser. Deres begrebsapparat peger imidlertid videre end dette, idet de peger

”...på muligheder for at kombinere et læringsperspektivs frisættende potentialer med politisk procesperspektivets fokus på magt og processer.” (Clausen & Kamp, 2001, s. 73)

Både Clausen & Kamp og Bottrup knytter et læringsperspektiv til den lærende organisation og organisatorisk læring. Den lærende organisation ser de - her i Clausen & Kamps udlægning - som udtryk for en

”harmoni- og konsensusorienteret opfattelse af organisationen, hvor ledelsen implicit har førertrøjen, når dagsorden og slagplan for læring defineres.” (Clausen & Kamp, 2001, s.75)

hvor de ser organisatorisk lærings centrale mål som at

”...udvikle begreber for, hvordan mennesker reflekterer over egen praksis, samt hvordan denne refleksion omsættes til læring og dannelse af ny erfaring via afprøvning i praksis.” (Clausen & Kamp, 2001, s. 76)

Det er Clausen & Kamps pointe - der deles af Bottrup - at begge læringsperspektiver trods deres forskellighed har svært ved at inkludere et magtperspektiv:

”Magt og konflikter optræder således fortrinsvis som en barriere for læring; det understreges (i læringsperspektivet, LR) at utryghed og negativ feedback er blokerende for organisatorisk læring, og dermed for udvikling(...) ... Men med læreprocessens blik bliver magt (og konflikt) barrierer som borttænkes eller søges overvundet snarere end et grundlæggende vilkår i alle sociale relationer.” (Clausen & Kamp, 2001, s.77)

Over for et harmonisøgende læringsperspektiv stiller Clausen og Kamp et politisk procesperspektiv, i hvilket der

”...fokuseres på aktørernes forskellige præferencer, og hvordan de forfølger disse ved at skabe dagsordener, forme koalitioner og skabe tilslutning. I disse processer reproduceres og reformeres magtrelationer – og – det er disse processer af modstand, konflikt og kompromis, der ses som substansen i organisationsforandring.”

(Clausen & Kamp, 2001, s. 80)

Heri ligger virkelighedskonstruktionsmodellens forhandling af mening, hvori aktørernes afprøvning af dagsordener, koalitioner, udkast mv netop er kommunikation og løbende integration af de sociale relationer og den kontekst de indgår i og er medskabere af. Heri ligger også en klar reference til Argyris' forsteåelse af at ”*real change*” i organisationer forudsætter inkludering også af medarbejderes defensive rutiner og modstand som den ”*critical role that dissatisfaction, low morale and negative attitudes can play...*” (Argyris, 1992, s. 238)

Læringsperspektivet og det politiske procesperspektiv ser en forandringsproces med forskellige briller: Læringsperspektivet vil lægge vægt på at skabe muligheder for refleksion blandt myndige og engagerede medarbejdere, der kan og vil antaste de forhold der tages for givet. Med det mål at udvikle en organisation der smidigt og harmonisk kan tilpasse sig omgivelserne. Det politiske procesperspektiv ser forandring som en kamp mellem divergerende forandringsperspektiver og forskellige interesser, der udspilles gennem synlige og usynlige magtrelationer. I dette perspektiv er inklusion og eksklusion gennem opbygning af alliancer og koalitioner vigtige dagsordener. I min analyse af forandringsprocessen i AmcMidt indgår iagttagelse og tolkning af i hvilket omfang og hvordan et læringsperspektiv og et politisk perspektiv er tilstede. Og hvordan og med hvilken betydning de to rum inkluderes og ekskluderes som rum for erfaringer, muligheder og meningsforhandling.

I læringsperspektivet ligger hermed for mig at se også en latent konflikt: tilpasning og myndiggørelse etablerer som modsatte strategier et konfliktfyldt spændingsforhold organisationen må kontrollere for ikke at sætte sammenhæng over styr. I den empiriske analyse vil jeg se hvordan dette forhold tematiseres og forhandles.

I Clausen & Kamps og Bottrups forståelser af læring i organisationer spiller magt - i form af en læringsdagsordens forsøg på at borttænke magt - en central rolle. Jeg vil i det følgende kort komplettere min teoretiske forståelse af magt med nogle begreber og forståelser fra Foucaults

magtanalyse. Når jeg i min empirianalyse refererer til magt som begreb er det denne forståelse jeg inkluderer. Ikke som operativ del af min analyse, men som en bagvedliggende forståelse. I Foucaults forståelse er magt tavs og grundlæggende ikke-reflekteret tilstede som betingelse for relationer:

”... situations are constituted by different actors with different motives, intentions, interests and values. Power is the name that one attributes to a complex strategical situation in a particular society or organisation that emerges from all these mobilities. Struggle, conflict and war are permanent conditions of social life. Reality is, in other words, constructed through struggles between different conceptions of truth and justice ingrained in the small, mundane and ignoble practices of every day life: power is war, a war continued by other means” (Foucault, 1980, s. 90).

Foucault adskiller et magtbegreb og selve udøvelsen af magt. Hvor magten som begreb konstituerer relationer strukturelt er magtudøvelsen altid knyttet til handling: nogen gør noget mod andre. Magten kan ikke reduceres til et forhold mellem nogen, den er handling:

”The exercise of power is not simply a relationship between ”partners”, individual og collectives; it is a way in which some act on others.” (Foucault, 2000, s. 340)

Heri ligger en dobbelthed i Foucaults magtbegreb, hvor forholdet mellem magt som permanent strukturelt fænomen og magt som situationel handling er levende:

”Power exists only as exercised by some on others, only when it is put into action, even though, of course, it is inscribed in a field of sparse available possibilities underpinned by permanent structures.” (Foucault, 2000, s. 349)

I min undersøgelse af forandringsprocessen i AmcMidt som en mulig ekskluderende og inkluderende praksis indgår magt netop som ”...struggles between different conceptions of truth and justice ingrained in the small, mundane and ignoble practices of every day life;...”. Heri ligger krav om en sensitiv og sprogtæt analytisk praksis:

”The problem is that these conceptions are mainly tacit and taken-for-granted (...) and deeply imbedded in the practices and discourses of every day life and reinfor-

ced through the use of systems, technologies and language. They are therefore not easily identified, confronted or questioned...” (Henriksen m.fl., 2004, s.113).

Magt er i casestudiets interview indlejret i medarbejdernes hverdagsliv i en organisation og opleves som et grundlæggende uforanderligt og accepteret vilkår for arbejde i en hierarkisk organisation – magt er et faktum transformeret af en tillært logik, men i stadig konflikt med individuelle værdier i en ekskluderende praksis der er synligt modstandsskabende men samtidig ikke opleves til meningskabende forhandling:

”...nåhja, tænker man uvilkaarligt, det er jo...det er jo små hverdagsproblemer og så videre, ik’, det ka’ der ikke laves om på alligevel” (Interview, s. 25)

”...vi ved alle sammen at vi er inde i en hierarkisk opbygget organisation, og det kan jeg godt forholde mig til. Så må man bare melde ud at det er sådan det er, så kan I bestemme inden for de *små kasser* (min kursivering, LR).” (Interview, s. 20)

Med dette spring over i analysen afslutter jeg min konstruktion af en teoretisk forståelsesramme for min videre analyse. Jeg er mig bevidst at teorien som ramme er bred, at den inkluderer perspektiver, der ikke indbyrdes er fuldt konsistente. Samtidig er netop denne bredde – som tidligere nævnt - del af den åbne, sensitive og fleksible tolkning jeg vil praktisere i analysedelen. Jeg ønsker netop en teoretisk ramme der gør det muligt at iagttage og tolke empirien på flere niveauer og fra flere forståelseskabende vinkler. Og jeg vælger en teoretisk forståelsesramme, der i sin kompleksitet er interessant og nyskabende i relation til mit samlede opgaveforløb som en individuel læreproces¹⁵.

¹⁵ Heri ligger en åben formidlingsmæssig konflikt jeg ikke tager yderligere op her, men som er relevant og vigtig: skriver jeg til en læser eller skriver jeg til mig selv?

DEL 3

8. Caseanalyse – en tematisering

”Gevinsten ved teorier, begreber og modeller er, at de åbner nye vinduer eller perspektiver, som gør, at man gennem teorien kan ”lege” og eksperimentere med virkeligheden.” (Jørgensen, 2007a, s. 21)

Jeg vil i det følgende analysere den empiriske del af mit casestudie ud fra de teorier, begreber og modeller jeg har stillet op i mit teoretiske afsnit og med det fokus min problemformulering etablerer. Som iagttagelser og tolkninger, der ”leger” med virkeligheden. Og som min systematiserende og tolkende forhandling af mening i relation til aktørers oplevelser, fortællinger og handlinger i en forandringsproces.

Casens empiriske materiale er tre konkrete sprogsættelser af AmcMidts forandringsproces ud fra to forskellige positioner i organisationen: en ledelsesposition empirisk tilstede i et procespapir og et Cubion-papir og en medarbejderposition tilstede i empirien i et transskriberet gruppeinterview.

Jeg vil i det følgende tage de to positioner op hver for sig og siden se dem i en indbyrdes relation. Jeg vil i begge analyser koble iagttagelser og tolkning i en dialogisk, cirkulær form – modsat en lineær med først iagttagelser, dernæst tolkning og så fremdeles. Og jeg vil løbende relatere mine tolkninger til min teoretiske ramme og dens begreber og modeller.

8.1 Forandringsprocessen i et ledelsesperspektiv

Procespapiret som ledelsesstrategi

Dokumentet ”Fra POV til Arbejdsmarkedscenter Midt” er et strategisk ledelsespapir – i det følgende refereret til som procespapir. Procespapiret er en gennemreflekteret konstruktion af en forandringsproces set fra en ledelsesposition. I dets skriftlige form bliver papiret et officielt organisationspapir og får værdi gennem dette. Det er blevet til i samarbejde mellem ledelse

og en tilknyttet ekstern proceskonsulent. Det afspejler således en ledelses¹⁶ positionering i forhold til en forandringsproces og er del af samme ledelses organisatoriske praksis. Heri er tavst integreret en ledelses legitime magt til netop at forfatte og sprede dokumenter på organisationens vegne; som elementer i en organisatorisk forandringsproces og en identitetsskabelse. Papirets udtrykker tydeligt et ønske om at inddrage medarbejderne i et størst muligt omfang. Dette er synligt i de mange hv-spørgsmåls formulering af en åben og reflektiv dialog og medarbejderinddragelse i udviklingen af AmcMidts nye organisatoriske identitet: ”Hvordan organisere os bedst?”, ”Hvordan finde bedste løsning på?” og ”Hvordan finder vi de bedste modeller?” (Procespapir, s. 3).

Procespapiret spørgsmål ”hvordan” i forhold til bedst mulig organisering ud fra hensyn til bl.a. kvalitet, effektivitet og udvikling (s. 3) etablerer i sig selv en inddragelse af medarbejderne i en åben fælles undersøgelse og udformning af forandringsprocessens rammer og metoder. Parallelt med denne inkluderende tilgang etablerer de ni punkter under ”Hvad skal afklares?” nogle allerede formulerede rammer. Flere af punkterne indholder en ledelsesstyret strukturering - en logik - af forandringsprocessen i rum, der ekskluderer refleksion og i et management-vokabular der ekskluderer medarbejdernes konkrete erfaringer. I afklaring af ”Ny organisering af samarbejde” (s. 3) forstås samarbejde som et teknisk anliggende – et spørgsmål om at finde ”de bedste modeller”¹⁷ (s. 3) i en allerede etableret ramme for udvalg og mødestrukturer i organisationen. Heri ekskluderes andre logikker, værdier og en kommunikation om dette. I papirets punkt 4 (s. 4) sprogsættes ledelsens magt som retten til at definere dagsorden: Punktet definerer hvad der skal gøres og reducerer informationsdelen af en kommunikation til et spørgsmål om etablering og teknisk beherskelse (management) af ”nyt fælles informationssystem”. I procespapirets punkt 9 (s. 3) vendes tilbage til den åbne, reflektivt spørgende sprogbrug og den organisatoriske forandringsproces åbnes betingelsesløst for medar-

¹⁶ Ledelsen består i praksis ved papirets publicering af én person – centerchefen - idet mellemledere er fjernet som del af den overordnede omstrukturering og ny ledelse endnu ikke er udpeget.

¹⁷ Begrebet ”de bedste modeller” reflekterer en management-teknologi (formuleret som ”best practice”-orientering), der på mange områder i øjeblikket er styrende for kvalitetssikring af en kommunal praksis på borgerserviceområdet. Fra mentor-model over Gribskov-model til bestemte ældrepleje-modeller er ”best practice” blevet indiskutabelt som måleenhed for udvikling. Hvem kan nogensinde argumentere mod en ”best practice”?

bejderindflydelse på også et ledelses- og styringsniveau med spørgsmålet ”Hvordan styre forandringsprocessen?”(Procespapir, , s. 4).

Medarbejdernes erfaringer og evt. ønske/krav om medindflydelse inddrages således tydeligt, men i en ramme hvor overordnede afklaringer er sket og ikke bliver del af en undersøgende og mulighedsformulerende praksis. Og i en ramme hvor bestemte perspektiver også på detaljerede dele af processen ikke er til forhandling eller dialog.

Dette påpeger Bottrup er en del af en lærende organisations forståelse af medarbejderinddragelse, hvor medarbejderne inddrages på et tidspunkt i processen:

”...hvor de overordnede rammer for forandringer er fastlagt af ledelsen, og hvor der derfor kun er begrænsede muligheder for at bringe nye perspektiver på banen.” (Bottrup, 2001b, s. 56)

Procespapiret ønsker tydeligt at komme omkring alle hjørner af forandringsprocessen og inddrage medarbejdere på alle niveauer i forandringsprocessen – fra indkøb af skilte (s. 7) til fastlægnings af AmcMidts samarbejdsflader. Papiret åbner som strategi mod en helt ny og på et internt organisatorisk niveau altomfattende re-konstruktion af en organisatorisk virkelighed, der formuleres som integration i et fælles ”vi” og ”os”.

Forandringsprocessens mål er i procespapiret beskrevet som udvikling af en fælles ny virksomhedskultur og et fælles nyt image med tydelige fælles holdninger, værdier og normer (Procespapir, s. 12). Og papiret konstruerer nogle meget åbne og nogle meget lukkede rum for dels inklusion og eksklusion af medarbejdernes erfaringer, interesser og ønsker, dels forandringsprocessens udvikling af et læringsrum i organisationen. Det er uigennemskueligt for medarbejdere og andre interessenter, hvorfor nogle temaer er åbne, andre lukkede. En uigennemskuelighed papiret ikke tematiserer som del af det læringsrum papiret selv er med til at etablere.

Dette læringsrum tolker jeg - med reference til Bottrup - som udsprunget af den lærende organisations organisationsforståelse og heri dens perspektiv på læring i en organisation. Ud fra et harmonisøgende interessefællesskab etableres et konfliktekskluderende læringsrum, hvori

medarbejderne anskues som myndige og ansvarlige deltagere i et fælles organisatorisk projekt. Det kan problematiseres om medarbejderne er dette – og om de evt. er andet og mere end dette. F.eks. har modsatte interesser: vil bevare det gamle, ikke ønsker forandringerne eller ser sig selv i en klassisk lønarbejderoptik hvor engagement, fleksibilitet og ansvar for et fælles ikke er inkluderet. Hvor ”fælles” kun eksisterer som et kontraktligt styret magtforhold mellem to uforenelige positioner: en arbejdsgiver og en arbejdstager.

Procespapiret retter sig naturligt mod en ønsket fremtidig tilstand - et ”bør” -, og rummer heri (som *espoused theory*) en eksklusion af konkrete fortidige og nutidige erfaringer bundet i tid og social kontekst. Samtidig er papirets organisations- og læringsopfattelse til stede i forandringsprocessens hverdagsliv - som et ”er” bundet til en *theory-in-use*. Dette hverdagsliv vil jeg iagttage og analysere som indlejret i interviewet, der kommunikerer forandringsprocessen ud fra fire medarbejders perspektiver og positioner. Men først vil jeg iagttage og analysere Cubion-papiret som del af en ledelses forståelse af forandringsprocessen. Cubion-papiret etablerer et konkret og handlet identitetsforandrende læringsrum og jeg vil i min tolkning af papiret fokusere på denne dimension i forandringsprocessen.

Cubion-papiret som læringsforståelse

Dokumentet er forfattet af ledelsen i samarbejde med konsulentfirmaet Cubion og indgår i empirien som et dokument, der reflekterer en ledelses sprogsættelse af et specifikt læringsforløb som element i dannelsen af en organisations identitet. Et forløb, der i papirets trykte målsætning skal skabe et ”...fælles holdningbegreb...” og herigennem ”...få styrket en fælles kultur, hvor adfærd og kommunikation afspejler det menneskesyn, der ligger i AI-tilgangen (AI er appreciative inquiry, LR)” (Cubion-papir, s. 1) I formuleringen af læringsforløbets indhold indgår, at ”...der også (vil) blive inddraget adfærd og holdninger...” og at forløbet skal ”...få hele medarbejdergruppen involveret i en anerkendende samarbejdsform.” (Cubion-papir, s.1)

I Cubion-papiret – som jeg i denne sammenhæng refererer til som et ledelsespapir¹⁸ - etableres samme forståelsesramme for organisationens mål som i procespapiret: ”at få styrket en fælles kultur” og få ”en fælles forståelsesramme”. Det sociale felt - forstået som samarbejde, teambuilding, adfærdsformer, det gode kollegaskab - er i begge papirer fokuspunkt for læringsrummet. Produktionsfeltet forstået som kompetenceudvikling og læring i forhold til opgaveløsning, effektivitet, resultatoptimering mv. og et politisk felt forstået som integration af forskellige interesse modsætninger er fraværende i papirets sprogsætning af et læringsrum. Begge dele ekskluderet af de to papirer som udtryk for en organisatorisk læringspraksis.

Målet for det læringsforløb Cubion-papiret deigner er at skabe en organisatorisk identitet, den enkelte medarbejder kan se sig selv i og herigennem integrere en egen identitet i organisationen. Cubion-papiret reflekterer heri et normativt læringsbegreb – og er i denne forstand et strategi-papir forstået som del af en handlestrategi, der skal implementere ”en anerkendende tilgang” som vedtaget adfærdsnorm og kommunikationsform i AmcMidt. Et argument for at arbejde med den anerkendende tilgang er, at det ”falder (...) naturligt” (Cubion-papir, s. 1) i forlængelse af en tolkning af ”det gode kollegafællesskab” som et udtalt medarbejderønske. I natur-metaforen ligger en stærk eksklusion af andre muligheder – tendentielt en eksklusion af double loop læring i kraft af en lærings- og udviklingsstrategi der tager udgangspunkt i en etableret forforståelse, der ikke undersøges. Den medarbejderinddragelse Cubion-papiret udtrykker er således i min tolkning inkluderende som et svar på et medarbejderønske, men ekskluderende i forhold til en undersøgelse af andre muligheder end anerkendende tilgang som metode. Dermed blokerer for papirets udtrykte læringsdagsorden for refleksion over egne (herunder en ledelses) antagelser som forudsætning for en *double loop learning* der kan forholde sig reflektivt til sit eget metodevalg og sin egen læringsdagsorden.

¹⁸ Cubion og ledelsen af AmcMidt er faktisk to adskilte aktører, men Cubion implementerer i denne konkrete sammenhæng en ledelses dagsorden som integreret og uadskillelig del af samme ledelse. Papiret taler således på vegne af en ledelse om hvor organisationen skal hen og hvad den fælles kultur og forståelse skal være. Ikke som en mulighed blandt andre men som et organisatorisk fastlagt mål indlejret i et specifikt sprogspil.

I Cubion-papiret¹⁹ er en ledelses magtudøvelse integreret i form af skabelse af dagsorden: dagsorden er AI som metode til at træne en ønsket adfærd, holdninger, menneskesyn og samarbejdsform hos medarbejderne. Medarbejderne er i en læringsmæssig forstand objekter for et læringsmål - ikke subjekter. I denne forstand rummer Cubion-papiret en læringsforståelse, der ekskluderer de involverede medarbejderes erfaringer, holdninger og værdier. Og den rummer en ledelsesmagt, der udøves gennem at definere et sprogspil - appreciative inquiry er netop et metodisk systematiseret og struktureret sprogspil - og en etableret "truth and justice" som ramme for medarbejderdeltagelsen.

Cubion-papiret udfolder samtidig et læringsmål der tager fat i afstanden mellem et "ought" – den anerkendende tilgang – og et "is". Læringsstrategien er et kursusforløb der skal skabe kendskab til AI som metode, skabe fælles viden, skabe en fælles forståelsesramme og gennem øvelser og praksis indlære og "videreudvikle og forbedre" en anerkendende adfærd gennem træning. Forløbet kommunikerer en læringsstrategi med fokus på en positiv tilgang og praktiserer selv denne "positivitet" i et organisatorisk statement: "Vi ved, at medarbejdergruppen allerede i stort omfang udviser AI i en fin praksis, og at borgerne får en rigtig god behandling allerede." Argyris tolker i sine iagttagelser af organisatoriske læreprocesser en sådan positivitet som en kommunikation, der blokerer læring gennem eksklusion af negativitet som kritik og er "counterproductive" i dens antagelse af medarbejdernes interesse:

"But this emphasis on being positive is plainly counterproductive. First, it overlooks the critical role that dissatisfaction, low morale, and negative attitudes can play – often should play – in giving an accurate picture of organizational reality, especially with regard to threatening or sensitive issues.(...) Second, it condescendingly assumes that employees can only function in a cheerful world, even if the cheer is false." (Argyris, 1992, s. 238)

¹⁹ Jeg har som intern konsulent har været bekendt med, men ekskluderet fra planlægning og implementering af dette forløb. Jeg har efterfølgende i samtaler med kolleger og ledelse forholdt mig kritisk til forløbets forståelse af læreprocesser. Min iagttagelse og tolkning her indrammer denne kritiske stillingtagen og eksklusionen af mine forslag til forløbet. Tolkningen inkluderer således samtidig et forsvar for min holdning – udløst som en i argyrisk forstand defensiv rutine. Mit svar på dette er at en tæt, sensitiv analyse af papiret som sproghandling må argumentere for min tolknings validitet på trods af en forudindtaget.

Cubion-papiret sender hermed en flertydig kommunikation: det er godt nok, det I gør, men det er ikke godt nok. Og på et ikke-reflekteret niveau: vi vil arbejde på at bygge bro mellem et fælles tillært ”bør” som samarbejds- og kommunikationsform (AI) og et ”er”, men vi ekskluderer alt det ”er”, der ikke lader sig integrere i en positiv praksis. For eksempel en åben og meningsskabende kritik af den måde medarbejderne ikke i dag ”udviser AI i en fin praksis”.

8.2 Forandringsprocessen i et medarbejderperspektiv

Interviewet som virkelighedskonstruktion

Interviewet er en åben refleksion over den forandringsproces de interviewede individuelt oplever.

I interviewet er medarbejdernes svar på spørgsmålet om hvordan de oplever forandringsprocessen en sprogsætning af bl.a. den ledelse og styring de oplever indvævet i forandringsprocessen. Det er hermed også en sprogsætning af en konkret ledelsespraksis i AmcMidt. En ledelsespraksis der er iagttaget og tolket tilstede i både procespapiret og Cubion-papiret. Der ligger i interviewets fokus på oplevelser en konstruktion af virkelighed gennem sprogsætning af noget hidtil usagt; det hvorom vi først skal finde ord. Som E formulerer det på spørgsmålet om, hvordan forandringsprocessen opleves:

”...pyhh...det ved jeg sørme ikke rigtigt hvordan jeg skal sætte ord på...” (Interview, s. 4)

Interviewet er i denne forstand virkelighedskonstruerende og levende integration af virkelighedskonstruktionsmodellens fakta, logik, værdier og kommunikation. Og en kompleks, modsigelsesfyldt og vildtvoksende konstruktion, der i min læsning kun med besvær lader sig systematisere og strukturere i en analytisk logik. Fordi de begreber og forståelser jeg ønsker at fokusere på - medarbejderinddragelse, identitetsskabelse og læring - er indlejret overalt i interviewet som en modsætningsfyldt og levende fortælling.

Jeg vil i det følgende analysere interviewet med fokus på:

- medarbejdernes oplevelse af inddragelse i forandringsprocessen som en identitetsskabende organisatorisk praksis
- forandringsprocessens udvikling af af læringsrum

Forandringsprocessen som eksklusion og inklusion

I interviewet tematiseres forandringsprocessen tydeligt som en ledelsesstyret praksis, der både inddrager og ekskluderer medarbejdere. Modsætningsforholdet mellem inklusion og eksklusion er således et betydningsfuldt tema i interviewet. Det tematiseres meget komplekst og modsigelsesfyldt af deltagerne i interviewet - den samme person (T) kan opleve sig overhørt, overset og fagligt tilsidesat og samtidig opleve sig som del af en demokratisk organisation ”...med nogle chefer der trods alt lytter.” (Interview, s. 24) Og den samme person (E) kan opleve sig kontrolleret ”i hoved og røv” (Interview, s. 13) og samtidig se forandringsprocessen som mulighedsskabende i kraft af medindflydelse: ”...nu kan jeg ligesom selv være med til at bygge en kontekst op...en ramme, ik’.” (Interview, s. 35)

Der ligger i de interviewedes stærke fokus på en ledelsesstrategi en forståelse af en forandringsproces som grundlæggende designet og styret af en ledelse. Omfattende krav om at ledelsen skaber strukturer og overblik, tydeliggør mål og strategi, inddrager medarbejderne, motiverer, skaber medarbejdernes kompetencer og varetager en omsorgsdel er gennemgående i interviewet:

”...det er da i den sidste ende ledelsen der skal ind og gi’ omsorgsdel, altså som er den del der gør at man er glad for at gå på arbejde og ka’ rumme sit arbejde og magte sit arbejde.” (Interview, s. 18)

Flere af de interviewede medarbejdere giver ledelsen magt til at afgøre, hvorvidt medarbejdere skal inddrages eller ikke inddrages - hvor inddragelsen ikke tematiseres som et medarbejderkrav der rummer interesse for at skabe en fælles organisation og måske herigennem selv udvikle glæde ved at gå på arbejde og skabe rum for og magt over sit arbejde:

”...altså så tænker jeg så lad være med at spørge mig, så meld hellere ud...” (Interview, s. 11)

og

”...Jeg er enig om at jeg skal ikke spørges om noget jeg alligevel ikke har indflydelse på. Det gider jeg ikke svare på hvis de ikke vil høre det...” (Interview, s. 21)

De interviewede tildeler hermed en ledelse uformel legitimitet som en magt til hvem det forholdsvis ureflekteret ”overlades” at definere og vælge områder for konkret medarbejderinddragelse som del af organisationens identitet og dens udviklings- og læringsstrategier. Det

overlades til en ledelse så at sige skjult og tavst at afgøre om medarbejdernes mulige indflydelse er stor nok til at de ønsker at blive inddraget. Ledelsens konkrete forvaltning af denne "tildelte" magt kan medarbejderne efterfølgende og løbende reflektere over og skabe en egen individuel eller fælles mening ud af. Ikke ud fra en fælles formuleret undren eller undersøgelse, men som en færdigt formuleret negativitet/uenighed og et privat "tænkt" standpunkt, der ikke tematiseres i ord og handling i organisationens fælles rum:

"...Og så blir der sagt "Jajaja, rolig, rolig, rolig, ik'" hvor jeg bare sådan tænker "Nej, ikke rolig", fordi at rent officielt så er det trådt i kraft pr. 1.10. og nu har vi den 24. og der er stadigvæk ikke defineret hvad der ligger i det." (Interview s. 17)

Det er muligt at medarbejderens ønske som konflikt- og interessebærende ikke umiddelbart lader sig formulere i den konkrete relation mellem leder og medarbejder. Og det er muligt at en medarbejder ikke ønsker at bringe denne undren ud af egen tavs tankerække og ind i en organisatorisk praksis. Underforstået: "Det hjælper nok ikke noget". Men så er det disse bagvedliggende relationer og interesser der kan tematiseres; magtrelationer der lukker for at uenighed og utilfredshed kan tematiseres i forandringsprocessens lærings- og udviklingsrum. Heri ligger en kobling til Argyris begreb om positivitet som læringsblokerende. Hvor det i en organisatorisk lærings optik er vigtigt at negative følelser og modstand kan tematiseres og integreres i det omfang forandringsprocessen skal udvikle læreprocesser, der inkluderer *double loop learning*.

Forandringsprocessen som mulighed

Interviewdeltagerne tematiserer alle en konkret oplevet modsætning mellem inddragelse og indflydelse som et flydende og forvirrende spil, hvori de savner klare og meningsskabende udmeldinger i form af rammer og muligheder for "reel indflydelse"²⁰:

²⁰ Jeg skelner ikke i begrebet inddragelse mellem indflydelse og ikke-indflydelse, da mit udgangspunkt er at enhver inddragelse skaber betydning - og dermed har indflydelse - uanset om et konkret ønske eller en interesse opfyldes eller ikke. Inddragelse er en identitets- og læringsskabende proces, indflydelse er et produkt og afgøres af mange forhold, herunder magt, position, argumentationsevne m.v.

” ...man må hjertens gerne spørge medarbejderne, det er jo rigtig dejligt at blive inddraget, men egentlig har jeg ikke lyst til at blive inddraget hvis der ikke er noget der kan flyttes på. Altså hvis ikke det blir en reel indflydelse. Hvis man blir hørt blot for at blive hørt, altså fordi at det nu ser pænt ud i teorien og sådan noget, ik’, så har jeg ikke brug for den.” (Interview s. 20)

”...man skal jo ikke lade sig forblænde og tro at man dermed også bliver lyttet til, altså...” (Interview, s. 7)

I ovenstående tematiseres en væsentlig spænding mellem eksklusion og inklusion som aktiv handling: I hvilket omfang er det en organisations ledelse, der som handling inkluderer og ekskluderer og i hvilket omfang er det medarbejderne, der - igen som handling - lader sig inkludere og ekskludere, dvs. bliver defensive og afventende? Dette komplekse forhold må en undersøgelse af en forandringsproces’ inklusion/eksklusion af medarbejderes sprog, handlinger og følelser være opmærksom på i forhold til skabelse af læringsstrategier - herunder identitetsskabende læring - i en organisation. Og en organisation må forholde sig til hvordan den vil eller ikke vil inkludere eller ekskludere dette modsætningsfyldte forhold som et tema i en forandringsproces.

Bottrup ser en modsætning mellem medarbejdernes interesse i inddragelse og samme medarbejderes fravalg af inddragelse som del af et rent årsag-virkningsforhold indlejret i den lærende organisations tidligere nævnte tilgang til forandringer; fordi medarbejderne inddrages i forandringer på et tidspunkt, hvor de overordnede rammer er på plads og hvor der kun er begrænsede muligheder for at bringe nye perspektiver ind oplever de inddragelsen ”på skrømt” og fravælger den (Bottrup, 2001). Medarbejderne oplever inddragelsen som tvetydig, utroverdighed og erfarer en konkret modsætning og afstand mellem en ledelses ønskede virkelighed - en *espoused theory* - og en real, oplevet virkelighed - en *theory-in-use*. Medarbejderen T udtrykker det således i interviewet omkring et teams arbejde med kvalificering af et af Amc-Midts tilbud:

”Og det har vi jo lavet en beskrivelse af, ikke sådan noget stort værk, men et lille, og sendt op (til ledelsen, LR) og så hører vi ikke noget. Og det kan jeg bare mær-

ke at det synes jeg er ærgerligt. Altså her sidder faktisk nogle medarbejdere som er engagerede (...) Og så hører vi ingenting.” (Interview, s. 27)

I min analyse af procespapiret, Cubion-papiret og interviewet er det tydeligt at dette modsætningsforhold mellem en ledelses ønske om medarbejderinddragelse og medarbejderenes oplevelse af eksklusion er tilstede i AmcMidt: Der er overordnede rammer for forandringsprocessen der ikke har været eller vil komme til diskussion. Samtidig italesætter medarbejderne i interviewet væsentlige temaer og modstandproducerende oplevelser og tolkninger de tydeligt ikke selv bringer tilbage i organisationen.

Dette tilsyneladende aktive fravalg af medindflydelse kan ikke alene forstås gennem Bottrups årsag-virkning-skematik. I min tolkning rummer fravalget et stærkt element af Argyris’ *defensive reasoning* - en identitetsbeskyttende automat-reaktion i forhold til en kompleks og uoverskuelig virkelighed, der opleves at kunne blive truende, udløse negative følelser eller inkludere tab af kontrol. I en *defensive reasoning* (som tillært, tavs logik) får den enkelte medarbejder placeret et meningsskabende skyld- og ansvarsforhold og ekskluderer sig selv fra virkeligheden som indgribende, ansvarligt subjekt. Medarbejderen konstruerer i denne logik virkeligheden som et subjektløst overgreb og et etableret magtforhold man ikke skal ”lade sig forblænde” af. Således som M i en replik opfatter et konkret element i forandringsprocessen som et deus-ex-machina:

”...det kom bare uden vi egentlig sådan rigtig hvad fanden...hvad drejer det sig om det her...så kommer det bare dumpende.” (Interview, s. 3)

Det er vigtigt samtidig at påpege, at der i ovennævnte citat ligger sprogsætningen af en mulig refleksion. Som frustration, irritation og undren. Og netop sprogsat som mulighed i det læringsrum og den virkelighedskonstruerende praksis interviewet skaber. Heri ligger en permanent dobbelthed i interviewet som virkelighedskonstruktion og læringsrum: den utilfredshed og negativitet der ikke kan integreres i forandringsprocessen lader sig netop integrere i interviewets rum og fører her til refleksiv undersøgelse af egne holdninger og forståelser.

Bottrup formulerer i forhold til dette behovet for at der i en organisation skabes naturlige rum eller sammenhænge, hvor problemer kan diskuteres - i ”fælles (fysiske og mentale) reflek-

sionsrum” (Bottrup, 2001, s. 64). Det er min oplevelse, at disse refleksionsrum i et stort omfang er nedbrudte og eliminerede af forandringsprocessen. De skal genopbygges i et nyt AmcMidt - en genopbygning procespapiret lægger op til, men ikke tematiserer som et refleksionsrum, hvori også interesse modsætninger, negativitet og modstand kan reflekteres. Rummet tematiseres derimod som et fælles organisatorisk rum, hvis adfærdskodeks - defineret i Cubion-papiret - er en anerkendende, positiv og værdsættende tilgang.

I Argyris' forståelse af organisatorisk læring er dette en *counterproductive* tilgang, hvormed organisationer blokerer for motivation, læring og forandringer idet

”...they do not surface the kinds of deep and potential threatening or embarrassing information that can motivate learning and produce real change.” (Argyris, 1992, s. 230)

Forandringsprocessen som læringsmulighed

Forandringsprocessen opleves ikke kun som medarbejderinddragende ”på skrømt”. Den opleves også - ud fra de interviewede medarbejders forskellige logikker, positioner og forståelser der i interviewet reflekteres i hinanden - som en proces og som nye fysiske rammer og samarbejder der frisætter muligheder. Interviewet sprogsætter en fælles refleksion over forandringsprocessen som både tab og gevinst - som både blokering og mulighed. Afhængigt af den subjektive logik, hvormed den enkelte medarbejder transformerer fakta til muligheder:

”...det er ikke den overordnede styring, jeg savner. Den synes jeg egentlig den er der. Modsiges jeg mig selv...?”

E: nej..

M:...joh, det gør du jo sådan set fordi vi har lige siddet og sagt der er ingen overordnet styring på det hele, nu siger du du mangler ikke den overordnede styring..

L: jeg siger.. jeg siger... ” (Interview, s. 21)

I citatet mødes en subjektiv, formel logik med en mere følelsesmæssig logik, hvor den formelle logik ikke kan rumme modsætningsfyldt erfaringsdannelse, men må ophæve disse gennem forsøg på eksklusion (du har glemt hvad du sagde tidligere...). I ovennævnte citat bygger M's logik på en sand-falsk dikotomi som del af en éntydig og tydelig kommunikation: Du har lige sagt, nu siger du – begge dele kan ikke være sande. Og den bygger på enighed som værdi og

forståelsesramme; et fælles *vi* som ekskluderende et *jeg*: ”*vi* har lige siddet..., nu siger *du*...” (Interview, s. 21).

L fastholder en undersøgende, modsigelsesfyldt og åben tilgang til forandringsprocessen som også mulighedsskabende. Denne forståelse definerer L i relation til en oplevet personlig inddragelse i processen; en inddragelse der netop bliver identitetsskabende i kraft af at individet får mulighed for at ”se sig selv” - og dermed kunne handle og *gøre* sig selv - i et fremtidigt AmcMidt:

”...en af de gode ting for mig det er at jeg rent faktisk er blevet spurgt om jeg ku’ se mig selv eller vi ku’ se os selv derude..Og det sagde vi ja til..det ku’ godt ske hvis vi havde sagt nej at vi måske havde fået et krav om at det sku’ vi alligevel men vi har sagt ja..ogøhh..det må ..det har været rart og ha’ haft indflydelse på om vi ville eller ej...Og et eller andet sted så kan jeg godt følge noget af det du siger med at der ...der ka’ mangle en ..en tydelig rød tråd eller et eller andet, men på den anden side så kan jeg osse godt li’ den ikke helt er der for det betyder at vi ka’ få lov at udfylde en hel del.” (Interview, s. 2)

Andre steder i interviewet sprogsættes samme betydning af inddragelse, uanset de oplevede begrænsninger og at inddragelsen alene identificeres som ”fornemmelse”:

”...og det er måske så i kraft af at vi har noget selvbestemmelse, at jeg får den fornemmelse, at jeg selv har indflydelse på hvordan tingene de bygges op. Fordi hvis det var med dekretet udefra og jeg måske ikke heller ikke engang forstod dem, så ville jeg nok have svært ved det.” (Interview, s. 35)

Heri ligger tydeligt et nærhedsperspektiv og en interessekonflikt en organisatorisk forandringsproces må være bevidst om og turde tematisere. Interviewet tematiserer klart, at for medarbejderen er en identitetsskabelse i organisationen stærkt bundet til en afgrænset, lokal identitet. Til arbejdet i en gruppe eller et team. Det ønske der ligger i procespapiret om at se udvikling af AmcMidts identitet og kultur som et fælles anliggende er i den sammenhæng mere et fremtidsrettet projekt (en *espoused theory* - et *bør* - end det er en nutidsbundet handling (en *theory-in-use*) - et *er*. En betydelig afstand mellem organisationens identitet og en individuel identitet kan for de interviewede medarbejdere integreres i forandringsprocessen.

Og netop integreres i relation til et nærhedsprincip: hvis det nære (teamet, gruppen) giver mening og er inkluderende er det mindre afgørende, at det fjernere (organisationen, en politisk kontekst) ikke opleves at give mening. Præcist udtrykt i M's refleksion over forandringsprocessen:

”... jeg mener altså at der er både noget godt og noget skidt ved det, ikke. Det er dårligt planlagt hele fusionen, men det at gå i grupper og lave det som vi gør nu, det synes jeg er godt.” (Interview, s. 39)

Identitet i forandringsprocessen

I interviewet er det uanset deres kritik og uenigheder med f.eks. ledelsesdispositioner gennemgående at deltagerne grundlæggende identificerer sig med den logik og de antagelser, der er integreret i forandringsprocessen. De kan se sig selv i organisationen og gennem handlinger i organisationens sociale rum udvikle identitet i en løbende udvikling af egen selvforståelse - selvforståelsen giver netop muligheden for i en identitetsskabende proces at ”vende tilbage til sig selv”.

De interviewede giver udtryk for at ”Altså tanken er god nok” (s. 3) ”Jeg tror på tanken. Det gør jeg helt sikkert.” (s. 31). Samtidig bibeholder de et stort både individuelt og fælles tolkningsrum i forhold til hvad indhold, mål og muligheder i tanken mere præcist er:

”Jeg tror på idéen om at skabe et sted, hvor...der giver plads til mange muligheder” (Interview, s. 32)

Det er netop en tro på en tanke, en idé, på muligheder. Heri ligger en tidsmæssig fremskrivning mod forandringsprocessens ”bør”. En slags udsættelse af en organisatorisk identitetsdannelse til en fremtid der giver både fortid og nutid mening som noget der kan blive bedre - som stadier på en vej mod ”et bedre”. Heri ligger en væsentlig dimension i en forandringsproces i en organisation: kan den skabe tro på en fremtid i og for organisationen? Det kan forandringsprocessen i AmcMidt efter deltagernes egne udsagn. Heri ligger en væsentlig identitetsskabelse som del af og forudsætning for en organisatorisk sammenhængende identitet. En identitet, der med virkelighedskonstruktionsmodellen skal forstås som en integration af integrationer.

Forandringsprocessen som eksklusion af politik

Adskilt fra forandringsprocessens tænkte mål som oplevet meningsfyldt og mulighedsskabende ser de interviewede derimod ikke muligheder i den politiske kontekst der udefra griber ind i det Bottrup definerer som organisationens produktionsfelt og politiske felt. Som en ekstern magtudøvelse i forhold til definition af produkt - opgaveløsning, metode, kvantitet, tidskrav mv. - og som et politisk felt der ikke lader sig integrere i en organisatorisk identitet:

”Det jeg siger, det er at overordnet set er der lagt den ramme ned at vi ska’ gøre det på treenhalv måned, nu siger vi ... nu prøver vi at bilde os selv ind at fusionsprocessen gør at vi får endnu bedre redskab til at udfylde den ramme. Og det er jeg ikke sikker på. For jeg synes at vi er blevet beskåret voldsomt meget i vores måde at kunne agere på i forhold til målgruppen.” (Interview, s. 32)

Det politiske felt opleves af interviewdeltagerne som en ekskluderende og indiskutabel magt:

”Det tog meget kort tid at indføre fordi NN (navngivet forvaltningsdirektør, LR) sagde ”To hold. Ikke noget at diskutere.” Men den anden vej der er vejen meget længere..” (Interview, s. 8)

Heri ligger en oplevelse af at dele af et produktionsfelt og et magtudøvende politisk felt er ekskluderet fra udviklingen af en sammenhængende organisatorisk identitet. I Bottrups perspektiv på læring i organisationer betyder dette en blokering af gode læringsmuligheder forstået som en samtidighed af læring i et socialt felt, et politisk felt og et produktionsfelt. I Bottrups forståelse gør en for stor usamtidighed mellem de tre felter i organisationen (usamtidighed også forstået som parallelle og separerede logikker og værdier i de tre rum) det ”vanskeligt at skabe blivende forandringer²¹” (Bottrup, 2001, s. 68).

Mens medarbejderne tror på den sammenhæng forandringsprocessen med udgangspunkt i det sociale felt og delvist i produktionsfeltet - som samarbejde, fælles kultur, fælles identitet, mu-

²¹ Lidt polemisk kan man sige, at Bottrups begreb ”blivende forandringer” ikke nødvendigvis er et attraktivt fænomen i en større samfundsmæssig kontekst. En global hypermodernitet (Baumann, Qvortrup, Beck m.fl.) stiller krav om fleksibilitet og forandringssparathed, der af psykologer og sociologer ses som også en nedbrydning af identitet. Cand. psyk. og fremtidforsker Tine Jensen foreslår som en konsekvens af dette identificering af den nye mennesketype, situidet, der passer til *det hypermoderne videns- og risikosamfund*.

lige opgaveløsninger mv - vil skabe, har de grundlæggende ingen tillid til den del af produktionsfeltet og det politiske felt der er styret udefra og ovenfra, dvs. fra et statsligt niveau og et kommunalt forvaltningsniveau. Og hvis styring ikke kan italesættes som muligheder og gevinst, men udelukkende som begrænsninger og tab. Dette forhold destabiliserer forandringsprocessen som en samtidig, meningsskabende konstruktion af "blivende forandringer" i forhold til alle tre felter i organisationen.

Der ligger samtidig i ovenstående usamtidighed en problematisering af virkelighedskonstruktionsmodellens tendentielle forståelse af identitet som integration af selvforståelse og handlinger i en sammenhængsskabende helhed. Måske er det mere korrekt at snakke om relative, partielle eller mange identiteter i organisationer.

Eksklusionen af en større kontekst sprogsættes også som et valg af virkelighed gennem eksklusion af et *overload* af forstyrrelser, hvor "...man har sin egen lille fusion som er en del af en meget stor fusion."(s. 34) og som E formulerer sin nye position (og dens logik) i forhold til en tidligere:

"... der havde jeg brug for den der med at der var en arkitekt på og en mening med og hvad sku' der ske og så videre, ik'. Øhmm... Og har hidset mig vældig meget op over alle de der begrundelser der ligger bag og hva' man har forsøgt at kalde det. Men.. men altså det jeg så har lært om mig selv nu, det er at jeg faktisk er i stand til at fokusere på min hverdag. Mere...altså at gi' det prioritet og så sige ja-men, et eller andet sted så.. så kan og skal jeg ikke forholde mit til alt det der, vel. Hvis... hvis jeg ka hva' hedder det få det til at foregå i mit eget lille univers, så er det utroligt vigtigt, ik'." (Interview, s. 34)

Heri tematiseres et organisatorisk udviklings- og læringsrum som et rum der skal beskyttes mod den politiske proces' rum; en 'nærmeste udviklingszone' som læringsrum. I forhold til Bottrups tre læringsfelter sker der en stærk eksklusion af det politiske felts fakta og logik, som oplevede forstyrrelser for en individuelt og gruppebundet identitet. Samtidig er denne eksklusion netop en handling ind i et politisk procesrum, hvor aktører forfølger egne interesser der ikke stemmer overens med organisationens eller en organi-

satorisk kontekst. En ”mine erfaringer er ikke legitimerbare der, derfor beholder jeg dem her”. Heri skabes en modsætning mellem organisationen og dens politiske omgivelser; en modsætning der truer forandringsprocessens holdbarhed. Men som samtidig - som fælles fjendebillede - kan virke tilbage som forstærkende en integration på det sociale felt i et ”vi” (egen ledelse og medarbejdere) mod et ”dem” (forvaltningsledelse, politikere).

Forandringsprocessen som læringsdagsorden

Jeg ser AmcMidts forandringsproces som del af og indeholdende også en meget stærk læringsdagsorden – fra en ledelses side er det klart udtrykt i de to dokumenter, der indgår som empiri i mit casestudie og i kompetence- og udviklingsplaner mv. Denne læringsdagsorden har med Argyris’ forståelse en bred og overordnet baggrund i det 21. århundredes – modernitetens - krav til organisationer, der ønsker at leve:

”What it (ønsket om at overleve, LR) does necessarily mean is employees who’ve learned to take active responsibility for their own behaviour, develop and make good use of genuine empowerment to shape lasting solutions to fundamental problems.” (Argyris, 1992, s. 229).

I AmcMidts kontekst er dette krav meget synligt. Det er klart for både ledelse og medarbejdere, at organisationen vil blive nedlagt, hvis ikke den viser resultater en kommunal forvaltning og brugerne (borgere på kontanthjælp) kan ”leve med”. AmcMidt er i dag i direkte konkurrence med private aktører og med to andre kommunale arbejdsmarkedscentre om en kundemængde, der de sidste år er blevet væsentligt mindre. I forandringsprocessen indgår således sikring af arbejdspladsen som et mål.

Pernille Bottrup formulerer med udgangspunkt i en organisatorisk lærings forståelse (Argyris m.fl.) at

”..fokus på læring kan åbne op for at den enkelte person ses som væsentlig aktør i udviklingen af arbejdspladsen og som et ”helt” menneske med modstridende behov og ønsker...” (Bottrup, 2001b, s. 57)

Heri ligger en forståelse af medarbejderne som *interesser*: de vil være væsentlige aktører og ses som ”hele” mennesker. Som individer og identiteter der ønsker at blive integreret restløst i en organisations fælles og i ”udviklingen af arbejdspladsen”.

Dette kan for mig at se problematiseres som en grundlæggende antagelse om individer i organisationer Bottrup lægger ned over sit arbejde med læringsrum i organisationer. Er det nødvendigvis ”sandt” at medarbejderne har denne interesse - eller er det en politisk opportunistisk interesse Bottrups forståelse af læring i organisationer udstyrer dem med? Har omfanget af udviklingsprocesser og medarbejderinddragelse i et forandringspræget arbejdsliv - uanset kvalitet i og omfang af denne inddragelse - et smertepunkt? Har den løbende identitetsskabelse virkelighedskonstruktionsmodellen indskriver i forandringsprocesser ikke en grænse? Som T udtrykker det i interviewet:

”..- jeg er så *fed up* af omstillingsprocesser...” (Interview, s. 6)

E udtrykker dette smertepunkt i en defensiv tilbagetrækning frem for involvering som hendes *coping*-strategi i en oplevet nødvendig beskyttelse mod forandrings hastigt stigende antal, omfang og tempo:

”..altså det giver jo altså nu vil jeg fandeme ikke ned med flaget, vel,... (Interview, s. 10)

I ovenstående ligger at en forandringsdagsorden og en læringsdagsorden på et samfundsmæssigt niveau har konstitueret sig som tavs magt i en organisatorisk hverdagspraksis. Reflekteret også i M's forståelse af sin egen opkvalificering som en tvungen dagsorden, hvor et fravalg betyder afkobling fra en moderne virkelighed:

” ...hvis du siger nej, så er du egentlig ikke med til en opkvalificering – så er du egentlig ikke med på vognen.” (Interview, s. 36)

I interviewet sprogsættes et oplevet læringskrav meget pragmatisk og præcist i M's refleksion over egen erfaring med opkvalificering som et valg, hvor der i M's virkelighedsmodel kun er den samfundsmæssigt vedtagne og anerkendte udviklings logik:

”Ordet opkvalificering betyder i og for sig, hvis du siger nej, så er du egentlig ikke med til en opkvalificering – så er du egentlig ikke med på vognen. Om man så kan magte det eller ej, det er så noget andet, men det må så tiden vise, ikke. Men du er jo faktisk ikke med på vognen så. Så dem der siger nej til det der, de er sådan set...det er dumt synes jeg, ikke.” (Interview, s. 36)

9. Perspektivering

I ovenstående iagttagelse og tolkning af forandringsprocessen fremstår et kompleks og sammensat billede af den medarbejderinddragelse og det læringsrum jeg i min undersøgelse af forandringsprocessen har fokuseret på. Og indvævet i disse to tematiseringer den identitets-skabelse og læringsforståelse jeg i min undersøgelse har ønsket at medreflektere. På såvel et teoretisk som et praktisk analytisk niveau.

I forlængelse af dette brede perspektiv på processen vil min perspektivering omfatte nogle refleksioner over, hvilke styrker og svagheder forandringsprocessen medkonstruerer. I min analyse af empirien er mange delopsamlinger inkluderet, idet analysen er en cirkulær kobling mellem iagttagelser, tolkninger og perspektiveringer. Jeg vil her forsøge at se dem i en overordnet prioritering og som perspektiver der kan omsættes i handling af både ledelse og medarbejdere i AmcMidt. Og dermed inkluderes i den videre forandringsproces.

Et vigtigt element i forandringsprocessen er **medarbejderinddragelse**. I forhold til dette er det afgørende, at der etableres refleksionsrum, hvori rammer for medinddragelse og indflydelse er til diskussion og løbende forhandling. Ikke som en tydelig, klar og færdig udmelding fra en ledelse, idet en sådan udmelding vil gentage den dobbelthed der ligger i Argyris' theories of action som en espoused theory og en theory-in-use - en dobbelthed der i interviewet opleves af medarbejderne som en modsætning mellem det sagte og det handlede og medfører mangel på troværdighed og forvirring. Men som en etablering af formelle og uformelle rum hvori konflikter og modsætninger forstået som "negative" følelser, modstand og uenighed kan integreres og sprogsættes. Og ikke alene interesser forstået i et botrupsk perspektiv som politiske interesser, men også interesser i et bredt menneskeligt perspektiv forstået som ønsker om respekt, kunne se sig selv i organisationen, kunne udvikle sig som menneske, blive hørt mv. Medarbejderen må i forhold til denne medarbejderinddragelse omvendt insistere på at bringe "negative" følelser, modstand og uenighed (som i min forståelse ikke er negative, men et lærings- og udviklingspotentialer og følelser, der ikke kan værdisættes i en negativ-positiv dikotomi). Følelser er virkelighed og kan ikke bringes til at forsvinde gennem værdisætning. Medarbejderne må således insistere på også i handling at ville skabe en organisation, der kan rumme konflikt og modsætning.

Heri ligger et andet vigtigt element, nemlig et formuleret opgør med en **organisatorisk identitet** bundet i forståelsen af AmcMidt som en lærende organisation. En forståelse der i både Bottrups og i Clausen & Kamps perspektiv blokerer for udvikling gennem at se etableringen af et harmonisk, konfliktekskluderende fællesskab som mål - udtrykt såvel i procespapir, i Cubion-papir som i interviewet. Et fællesskab hvori ledelsen som legitim magt definerer de logikker - her den anerkendende tilgang - og de værdier - her positivitet - og de sprogpil og den adærd - her positiv, anerkendende, empatisk - der i virkelighedskonstruktionsmodellens optik er centrale for konstruktionen af en organisatorisk virkelighed. I dette ligger modet til at udvikle en organisation, hvor udvikling bliver et vigtigere mål end kontrol, hvor defensive rutiner bringes op til overfladen, undersøges og forhandles og hvor magt som ord og handlinger kan gøres til genstand for diskussion og refleksion.

Et andet vigtigt element er **læring**. Organisationen må skabe læringsrum, der er inkluderende og kan se medarbejderne som subjekter i udviklende læringsprocesser; ikke som objekter for læringsprocesser, hvis mål er tilpasning af kompetencer, holdninger og adfærd til en ledelsesstyret læringsdagsorden, således som det tydeligt kommer til udtryk i Cubion-papiret. Og organisationen må skabe læringsrum, der støtter og faciliterer *double loop læring* som en reflek-siv praksis der omfatter undersøgelse af motiver, antagelser og forforståelser bag handlinger. Herunder sprogsættelser - i f.eks. procespapir, Cubion-papir og interview - som handlinger. Læringsrum der også kan reflektere afstanden mellem *espoused theory* og *theory-in-use*, mellem et "ought" og et "is". Og dermed fastholde en åben og læringsbefordrende dynamik mellem et fremtidig "bør" som intention og ønske og et nutidigt "er" som social handlepraksis, hvori ønsket konstrueres og er synligt som intention. Og hvori håndtering af konflikter og modsætninger får plads og betydning.

I en sådan handlet organisatorisk læringsstrategi skal læringens dobbelthed af tilpasning og udvikling og af opbygning og nedbrydning løbende tematiseres. En dobbelthed Bottrups læringsbegreb på et overordnet niveau griber således:

"Satsningen på læring indeholder således en dobbelthed eller flere ansigter om man vil: Et ansigt og perspektiv der peger i retning af bedre og mere demokratiske arbejds- og levevilkår, og et andet ansigt hvor læring får karakter af en "social teknologi" (Foucault, 1978), et beherskelsessystem der bærer elementer af tvang,

nedslidning og måske sågar personlighedsnedbrydning med sig.” (Bottrup, 2001a, s. 12)

Det er disse tre konkluderende perspektiver jeg i en efterfølgende præsentation af min undersøgelse for ledelse og medarbejdere i AmcMidt vil trække frem som handlemuligheder. Med begrundelse og argumentation fra denne opgave som sammenhængs- og forståelseskabende casestudie. Og jeg vil i samme præsentation fastholde den modsætningsfyldte dobbelthed af inklusion og eksklusion forandringsprocessen tydeligt besidder - som både mulighedsskabende og mulighedsdestruerende. Mulighedsskabende i kraft af at processen grundlæggende formår at skabe en organisatorisk identitet i forhold til den gruppe af medarbejdere interviewet har omfattet, destruerende i kraft af at den forhindrer væsentlige dele af samme identitet i at udfolde sig i et organisatorisk og i et politisk rum.

10. Refleksioner over undersøgelsen som læring

Ovenstående casestudie har været omfattende og krævende at lave, og jeg har gennem undersøgelsen og den efterfølgende opgaveskrivning lært en del om hvad man skal og hvad man ikke skal gøre, når man designer og gennemfører et casestudie som dette.

Jeg har fra starten af være meget optaget af at se på et magtbegreb inkluderet i forandringsprocessen. Et magtbegreb knyttet til virkelighedskonstruktionsmodellens forståelse af sprog, narrativitet og identitesdannelse indlejret i magtrelationer forstået gennem Foucault magtanalyse. Det har samtidig været et ønske at koble så store og vanskelige begreber som magt, identitet, læring og forandring og reflektere dem i en samlet forståelse af den konkrete forandringsproces, jeg iagttager. I forhold til dette oplever jeg at mine intentioner ikke kunne bære igennem: jeg har under selve opgaveskrivningen haft betydelige problemer med at koble min teoriforståelse tæt nok til en analyse. Og jeg har løbende revideret min teori i et forsøg på at gøre den mere fokuseret og operationel. Jeg har samtidig truffet et valg: jeg ville uanset besværlighederne forsøge at fastholde en bred og kompleks teoriforståelse for netop som en læringsproces at se hvorvidt jeg kunne fange den enorme kompleksitet og den dynamik forandringsprocessens empiri rummer. Dette valg har betydet at jeg i den konkrete skriveproces har mange teorier, begreber og vinkler i luften samtidig. Det har været en udfordring at få disse

bolde til at spille sammen og samtidig kunne formidle dem i en form en læser kunne læse og forstå.

I mit teorivalg indgår også nogle ”forelskelser” som jeg først sent i opgaveskrivningen er blevet opmærksom på ikke har været fremmende for konsistens og klarhed i teorivalg og i kobling af teori og empirianalyse. Jeg ser virkelighedskonstruktionsmodellen som en spændende og meget åbnende teoriforståelse - og netop i dens åbenhed modtagelig for at integrere kompleksitet og modsætninger tilstede i empirien. Men i sin åbenhed og med sit filosofiske og videnskabsteoretiske begrebsapparat svær at operationalisere som udsigtspunkt og forståelsesramme for mine konkrete iagttagelser i empirien. Argyris’ samt Clausen & Kamps og Bottrups forståelser af forandringsprocesser i organisationer og deres begrebsapparat omkring organisatorisk identitet og magt har samtidig med at være selvstændige teoriforståelser skullet mediere mellem empirianalysen og virkelighedskonstruktionsmodellens begrebsapparat og abstraktionsniveau. I dette teorivalg har jeg skabt en utydelighed for mig selv. Og for en læser. Men også skabt den personligt spændende lære- og opgaveproces, det var min intention at skabe.

Jeg har i min opgaveskrivning inkluderet min vejleder på et tidspunkt, hvor jeg havde foretaget et teorivalg og havde indsamlet den empiri min analyse skulle hvile på, og i et omfang der har været minimeret af mit tidspres. Heri ligger nogle valg, der kunne have været anderledes og betydet en mulig klarere konsistens og udvikling af en teoriforståelse, der ville stå stærkere og med en tydeliger relevans i forhold til empiri-analysen.

Jeg har skrevet opgaven alene og uden sparring med andre studerende. Heri lå ikke et valg, der var mit eget, men nogle tidsmæssige og arbejdsmæssige omstændigheder der gjorde at det tætte opgavefællesskab, jeg havde etableret med en anden deltager, ikke kunne gennemføres. Det har ikke været mit ønske at skrive opgaven uden en sparring.

Opgaveforløbet inkluderer på denne måde mange valg, der i en kontingensens æra kunne have været anderledes.

Litteraturliste

- Alvesson, M. & D. Kärreman. (2005). *At arbejde med mysterier og sammenbrud: Empirisk materiale som kritisk samtalepartner i teoriudvikling*. I: Järvinen, M. & N. Mik-Meyer. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Reitzels Forlag, København.
- Argyris, C (1992) *On Organizational Learning. Second Edition*. Blackwell, Oxford.
- Argyris, C. (2006) *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford University Press, New York
- Bateson, G. (1972) *Steps to an ecology of mind*
- Bottrup, P. (2001a) *Læringsrum i arbejdslivet*. Forlaget Sociologi, København.
- Bottrup, P. (2001b). *Læringsrum og arbejdsvilkår*. I: Tidsskrift for arbejdsliv, 3. #2., Forlaget Sociologi, København
- Clausen, C. & A. Kamp. (2001). *Forandringer i arbejdslivet – mellem læring og politik*. I: Tidsskrift for arbejdsliv, 3. #2., Forlaget Sociologi, København
- Dahler-Larsen, P. (2007). *Kvalitativ metode*. Politica nr. 3, årg. 39., København
- Foucault, M. (1980). *Two lectures*. I: C. Gordon (ed). *Power/Knowledge: Selected interviews and other writings 1972-1977 by Michel Foucault*. Pantheon Books, New York.
- Foucault, M. (2000) *The subject and power*. I: M. Foucault (2000) *Power*. Edited by J.D.Faubion, Penguin, London. Edited by James D. Faubion
- Henriksen, L.B., L. Nørreklit, K.M. Jørgensen, J.B Christensen & D. O'Donnell (2004). *Dimensions of Change*. CBS Press, København
- Järvinen, M. & N. Mik-Meyer. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Reitzels Forlag, København.
- Järvinen, Margaretha. (2005). *Interview i en interaktionistisk begrebsramme*. I: Järvinen, M. & N. Mik-Meyer. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Reitzels Forlag, København.
- Jørgensen, K. M.(2007a). *Forandringsledelse gennem kommunikation*. Ledelse og Filosofi, Nr. 2, Ålborg.
- Jørgensen, K. M.(2007b). *Power without Glory*. CBS Press, København
- Jørgensen, Kenneth M. & Dehlin, E. (2006) *Identity and the Management Project*. Paper, 7th International Conference on Organizational Discourse, Amsterdam

Luhman, Niklas (2005). *Sociale Systemer*. H. Reitzel, København

Nik-Meyer, Nanna. (2005) *Dokumenter i en interaktionistisk begrebsramme*. I: Järvinen, M.

& N. Mik-Meyer. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Reitzels Forlag, København.

Qvortrup, Lars (2001). *Det lærende samfund. Hypermodernitet og viden*. Gyldendal, København.

Ramian, K. (2007). *Casestudiet i praksis*, Academica, Århus

Schein, Edgar (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco.

Staubas, Dorte & Søndergaard, D.M. (2005). *Interview i en Tangotid*. I: Järvinen, M. & N.

Mik-Meyer. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Reitzels Forlag, København.

Wenger, Etienne (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge