

ERKENDELSE DER KAN SKABE FORAN- DRINGER

Karín Nesheim, HD-O 2015 Komp.Org., Vejleder Mogens Sparre, Maj 2017
Aalborg Universitet, Aalborg

*Afgangsprojekt
Fortroligt*

FORORD

Afgangprojektet er udarbejdet i forbindelse med mit 8. semester på HD-O-studiet 2017 på Aalborg Universitet. Min hensigt med projektet er at fokusere på erkendelser, modstand og muligheder i en forandringsproces, hvor afskedigelser blandt det Teknisk-Administrative Personale (TAP) og det Videnskabelige Personale (VIP) har haft stor indflydelse.

Min interesse for instituttets strategi blev for alvor vakt i 2014, idet ledelsen meddelte Samarbejdsudvalget (SU), at man ønskede en ny strategi og organisering blandt VIP og TAP.

Denne nye strategi medførte øget interesse fra min side omkring erkendelser og forandringsprocesser blandt TAP i organisationen. For ville det overhovedet være muligt at observere erkendelser og forandringer blandt TAP?

Indhold

FORORD.....	1
1 Indledning.....	3
2 Problemfelt.....	5
2.1 Problemformulering.....	5
3 Videnskabsteori	6
3.1 Ontologi.....	7
3.2 Egne forståelser og forforståelser	9
4 Metode	11
4.1 Metodisk tilgang.....	11
4.2 Empirisk beskrivelse	14
5 Teori.....	16
5.1 Egen model	16
5.2 Social Kapital	18
5.3 FOKUS.....	19
6 Diskussion og analyse	21
6.1 Udfordringer og overvejelser	21
6.2 Casestudiet før afskedigelserne i 2016	21
6.2.1 Social Kapital.....	23
6.2.2 FOKUS	31
6.3 Casestudie efter afskedigelser 2016.....	36
6.3.1 Social Kapital	36
6.3.2 FOKUS	37
6.4 Casestudie af styregruppe for Værdiskabende TAP Service.....	38
7 Bidrag til diskussion	42
8 Konklusion	43
9 Litteraturliste	49
9.1 Bøger:	49
9.2 Artikler	50
10 Bilag.....	52

1 Indledning

En HD-uddannelse kan være en lang og berigende rejse. Det har været en rejse, der har ført mig vidt omkring i såvel filosofiske som teoretiske verdener, hvor jeg er blevet udfordret på såvel forforståelser og kompetencer. Dette afgangsprojekt er skrevet med de mange nye erkendelser som ballast, men denne dannelsesrejse er slet ikke slut med dette projekt.

Jeg er ansat på Institut for Planlægning som projektsekretær og tillidsrepræsentant. Jeg har siden 2014 haft en særlig interesse for organisationens ansatte "for hvad sker der lige her med en påtale fra Arbejdstilsynet og afskedigelser i 2014?". Det er en oplysning jeg ikke går dybere ind i, i dette projekt udover at jeg igennem opgaven her henviser til, at der nu har været tre afskedigelsesrunder i perioden 2014-2016.

Som en del af dette studie er der i forbindelse med de organisatoriske ændringer på instituttet søgt om og modtaget midler til instituttet fra Kompetencesekretariatet i København. Disse midler er mærket til Værdiskabende TAP Service, som er udgangspunktet for mit afgangsprojekt, hvor fokus er på forståelse, erkendelse, forandringsprocesser og udvikling af personalets sociale kapital. Som medlem af styregruppen for Værdiskabende TAP Service bruger jeg mine nye erkendelser og læring i det krydsfelt, der opstår mellem på den ene side at være styregruppemedlem for forandringer og på den anden side at være tillidsrepræsentant (TR). På vegne af alle TR-kollegiets TAP-ansatte på instituttet har jeg fokus på alle såvel som den enkelte under forløbet 2015-2017. Værdiskabende TAP Service blev igangsat i januar 2015. Projektet blev dog i efteråret 2015 sat i bero, idet der blev varslet afskedigelser af TAP og VIP. Processen for Værdiskabende TAP Service blev igen sat i gang i foråret 2016. Midt i denne proces blev det i efteråret 2016 oplyst fra ledelsens side, at der skulle ske yderligere afskedigelser grundet fortsat økonomiske vanskeligheder på instituttet. I denne proces valgte styregruppen endnu engang at sætte projektet i bero. Efter afskedigelsesrunden har vi nu i februar 2017 åbnet op for det videre forløb af Værdiskabende TAP Service. Her er jeg involveret i hele processen som TAP, TR og styregruppemedlem, hvor jeg på mere end en måde er påvirket af forskningsområdet. I denne tid, hvor instituttet står midt i en væsentlig forandringsproces, har ledelsen samt ansatte i or-

organisationen forsøgt at guide sig igennem den nye situation med færre ansatte, men med en uændret opgaveportefølje for økonomiafdeling, studie- og projektsekretærer samt VIP. Praksis i dag er påvirket af mange nye og fremadrettede forandringer, forandringer der kan medføre innovation, effektivisering, kompetenceudvikling og brug af den sociale kapital. Første afskedigelsesrunde var i 2014, men den proces er ikke inddraget i dette projekt, udover at jeg henviser til at der nu har været tre afskedigelsesrunder i perioden 2014-2016.

Som ansat på instituttet har det ikke været muligt for mig at være en neutral observatør. Jeg kunne derfor ikke undgå at observere (høre, se og samtale) personalets oplevelse af tomhed og frustration i 2015, da instituttets daværende ledelse gennemførte instituttets anden afskedigelsesrunde. Dengang blev TAP reduceret med seks personer. I forår 2016 fik instituttet ny ledelse, som på dette tidspunkt fik til opgave at skabe mulighed for innovation, økonomisk styring og effektivisering af opgaveløsninger, idet alle arbejdsopgaver fortsat skulle løses efter afskedigelserne i 2015. I december 2016 kom tredje afskedigelsesrunde, der havde været undervejs i næsten et år, hvorfor TAP endnu engang blev meget berørt.

Denne gang blev TAP på Institut for Planlægning reduceret med seks ansatte i december 2016. Derudover valgte to frivilligt at tage imod en fratrædelsesordning. Disse otte personer fandt indenfor meget kort tid nyt arbejde, hvorfor der i marts 2017 kun var én tilbage - vedkommende stopper med udgangen af april, hvorefter alle otte er væk. Alt dette betyder, at der ikke har været mulighed for en reel opgaveoverdragelse eller sidemandsoplæring.

Den nye ledelse måtte derfor meget hurtigt igangsætte tiltag, der kunne imødekomme den pludselige personalemangel. En personalemangel, der ikke kunne løses ved ansættelser qua den økonomiske situation, men derimod ved at se på arbejdsopgaver, og måden hvorpå disse bliver løst.

2 Problemfelt

Dette projekts hovedformål er at nå frem til en erkendelse af, hvilke forandringer, forstyrrelser og sammenbrud der skal til for at kunne varetage de fortsatte og nødvendige opgaver i en reduceret TAP personalegruppe.

Instituttets igangværende projekt Værdiskabende TAP Service medinddrages her og har til formål at medvirke til og fremme forståelsen for effektivisering og kompetenceudvikling. Udvikling hvor der skabes plads til, at den enkelte medinddrages i dele af processen "Erkendelse der skaber forandringer". Intentionen er dermed, at ledelsen samt de ansatte medvirker og står inde for forløbet.

Der blev i december 2016 yderligere skåret 25 % i TAP-personalet fra 32 til 24 TAP-ansatte, men arbejdsbyrden er ikke faldet tilsvarende, hverken efter første, anden eller tredje afskedigelsesrunde. Dette giver nogle udfordringer, da alle i forvejen er fuldt beskæftiget.

2.1 Problemformulering

Ovenstående problemfelt danner således baggrund for nedennævnte problemformulering:

- Hvorledes kan ledelse og medarbejderrepræsentanter i forandringsprocessen skabe fundamentet for en attraktiv arbejdsplads?

3 Videnskabsteori

I dette kapitel beskriver jeg min videnskabsteoretiske tilgang til verden, hvor jeg ligeledes oplyser om de teoretikere, jeg hovedsageligt vil benytte i denne rapport. Derefter mit ontologifsnit 3.1 og til sidst 3.2 min egen forståelse og forforståelse.

Den videnskabsteoretiske tilgang i dette projekt kan kategoriseres som humanistisk, idet der i udgangspunktet anlægges et socialkonstruktivistisk og hermeneutisk perspektiv på et teoretisk grundlag. Således benyttes Bourdieu (Priour, 2006, 211ff), som ikke opfattede sig selv som teoretiker i traditionel forstand, men mere som sociolog og praktiker, hvorfor habitus og kapitaler inddrages. Ligeledes benyttes bøger i vid udstrækning fra og omkring Foucault fx (Jørgensen/Phillips, 2010) om Foucaults erkendelsesteoretiske tilgang, trods det at han aldrig har ønsket en teoretisk indplacering. Gadamer (Gadamer, 2004) forståelse af den hermeneutiske cirkel inddrages ligeledes, idet fortolkning omkring forståelse og erkendelse er omdrejningspunktet i denne opgave. Med dette udgangspunkt undersøger jeg de forskellige virkeligheder, der skabes gennem sprog, magt og diskurser.

Vi vil kalde en gruppe af ytringer for diskurs i det omfang, de udgår fra den samme diskursive formation. (Diskursen) består af et begrænset antal ytringer, som man kan definere mulighedsbetingelserne for, Foucault, 1972

Derudover benytter jeg mig af forandringsmodeller fra hhv. Kurt Lewins 3-fasede forandringsmodel, der beskriver processen for forandring "Unfreeze – Change – Refreeze" i (Hammer, 2009, 166-170) og John P. Kotters (Kotter, 1999 og 2010 s28-29) forandringsprocesser. Lewin og Kotter er ikke entydigt socialkonstruktivister, men har udviklet fase-modeller omkring forandringsprocesser, der i dette projekt kan belyse mulighedsbetingelser for forandring.

Learning is more effective when it is an active rather than a passive process.
Kurt Lewin, socialpsykolog.

Til denne opgave har jeg, på baggrund af emnet og den tilgang jeg bruger, valgt at benytte den kvalitative metode i forbindelse med casestudier og daglige dialoger. Jeg har benyttet kvalitative metoder, fordi der her åbnes op for muligheden at skabe dialog mellem TAP omkring trivsel, motivation og arbejdsglæde, gode råd til ledelsen samt syv spørgsmål til styregruppen omkring dens opfattelse af, hvordan TAP har det. Dette muliggør belysning og analyse af TAPs oplevelser af situationen og ligeledes styregruppens oplevelser. Tilgangen med ovennævnte teorier og modeller fra Gadamer, Foucault, Bourdieu, Fairclough, Lewin og Kotter muliggør således, at materialet kan benyttes i min analyse. Materialet fra casestudierne vil blive indarbejdet og tolket i analysen på tværs af teorier og teoretikere igennem Social Kapital og FOKUS.

3.1 Ontologi

Ontologi i min verden omhandler, hvordan virkeligheden tager sig ud for mig og hvad jeg inspireres af. Her er mit perspektiv socialkonstruktivistisk, hvor jeg tilsvarende tager et filosofisk og videnskabsteoretisk udgangspunkt. Sproget er det fundamentale, hvor min tilgang er læren om virkelighedens egen beskaffenhed, hvor virkeligheden opfattes ud fra subjektet og med udgangspunkt i det filosofiske grundlag for konstruktivisme. Via den filosofiske fænomenologi inddrages socialkonstruktivisme, hvor jeg i opgaven undersøger sprog, magt, diskurs og erkendelse.

Min tilgang til verden er socialkonstruktivismen, der hævder, at virkeligheden formes af den måde, vi erkender den på (Fuglsang & Olsen, 2009, s349), hvorfor min subjektivistiske tilgang også er en del af organisationen og konteksten.

Min opfattelse af verden er således, at forforståelse er en forudsætning for al forståelse, hvor vi skal forstå helheden ud fra delene og delene ud fra helheden – forforståelse, forståelse og efterforståelse.

Det eneste, jeg véd, er, at jeg ikke véd noget, Sokrates ca. 469 f.Kr.-399 f.Kr.

Dette beskriver meget tydeligt Gadamer og hans tanker om forforståelse og meningshorisont. Hvor erkendelse og forståelse finder sted, når vores meningshorisont smelter sammen med en anden meningshorisont, hvilket er en forudsætning for min forståelse af ver-

den. Med Gadamer's (*Gadamer, 2004, s375-376 og Thisted, 2013, s59-60*), forforståelse, forståelse og efterforståelse skabtes en nyere forståelse af den hermeneutiske cirkel, og dermed inddrages sproget (*Gadamer, 2004*) i hans tilgang. Den hermeneutiske cirkel er således iflg. Gadamer, at subjekter ikke kan få objektiv viden om det foranderlige. Denne tilgang kan jeg umiddelbart linke op til Foucault med hans begreb om magt/viden, da jeg for at komme i nærheden af at forstå Foucault skal være villig til at gå bagom tingene og udover min fordom: negativ forståelse af magt. Foucault beskrev de ideologiske rammer for, hvad der kunne tænkes i en bestemt epoke, hvilket betyder, hvad accepteres i den pågældende tid, fx lige nu og her på instituttet, Foucault i (*Nilsson, 2009, s43*). Ifølge Foucault er historien præget af brud og tilfældigheder (Interview med Foucault gengivet i "The Archeology of Knowledge" Vintage 1973, s17 New York 1973). Magten er ikke bestemte personer, grupper eller klasser; magten er hverken økonomisk, politisk eller social. Det, Foucault søger, er en forståelse af, hvad magt er. Foucault mener, at vi ikke skal bruge tiden på at lokalisere magten i institutionerne og individerne, da det hindrer os i at se den reelle magt, der er skjult og spredt. Dette udgør en stor del af min undersøgelse. Om magt, viden og subjektivitet, der er del af enhver diskurs, siger han:

Det, der gør magten holdbar, der får os til at acceptere den, er simpelthen, at den ikke tynger os som en kraft, der siger 'nej', men at den gennemkrydser og producerer ting, den forleder til nydelse, vidensformer, den producerer diskurs. Den skal snarere betragtes som et produktivt netværk, der løber gennem hele den sociale krop, end som en negativ instans, der har undertrykkelse som mål.

Foucault, 1980, s. 119

Ligeledes beskriver han begreber som magt/modmagt og magt/viden. Foucault ses bl.a. derfor som en betydelig teoretiker indenfor magt, viden og subjektivitet. Han satte gang i diskursanalysen ved at udvikle teori og begreber. Da Foucault ikke selv har defineret et dispositiv, og at det over tid kan ændre form, dykker jeg ikke ned i det her, selv om jeg finder det interessant. Dispositiv set igennem Foucault skal forstås som "et netværk af magt-konkretiseringer (fx institutioner, regler, diskurser og love), der styrer, regulerer og regerer menneskets liv". Uddrag fra, (Hvad er et Dispositiv og to andre essays?) Giorgio Agamben samt tolkning af Foucaults dispositiv i (*Raffnsøe, 2008, s216-225*). For Foucault havde begrebet magt stor betydning. At rubricere Foucault er nærmest umuligt, men jeg tager Heedes udtalelse omkring Foucaults ontologi med her (*Heede, 1997, s44*) "magten frem-

står hos Foucault som et ontologisk, samfundsmæssigt grundvilkår". Gadamer og Foucaults tilgang til filosofisk fænomenologi og hermeneutik omkring diskurs, sprog, erkendelse og magt er årsagen til, at jeg har valgt og lagt hovedvægten på deres teori og tanker i dette projekt.

Mit essentielt ontologiske udgangspunkt er således fra hermeneutikken Gadamer i (Gadamer, 2004), hvor subjektet forstår gennem fortolkning og, hvor gyldig viden er forståelse.

Ontologi omhandler, hvad virkeligheden er, og hvordan den kategoriseres. I mit afgangsprøje beskæftiger jeg mig primært med forandringsledelse, hvorigennem erkendelse til forandring kan opstå, hvor mit ontologiske udgangspunkt er, at erkendelsen forankres i det enkelte subjekt og mellem subjekter i organisationen. Derfor mener jeg, at det er nødvendigt at undersøge samspillet mellem TAP-subjekter og på tværs mellem TAP- og ledelses-subjekter - i organisationen. Jeg undersøger organisationens TAP- og ledelsesmedlemmer via casestudier, hvor jeg ser på sprog, diskurs og erkendelser i og under forandringer. Hvor kultur er de ting, vi gør inde i vores intersubjektivitet og ubevidste handlinger. Er der overensstemmelse mellem den kultur, som organisationen ønsker kontra personalets kultur/subkultur.

Jeg undersøger organisationens subjekter samt relationen mellem subjekter. Min undersøgelse indbefatter ikke kun et perspektiv, hvorfor jeg inddrager flere teorier, der læner sig op af mit perspektiv. Foucaults magtforståelse i bl.a. (Raffnsøe mfl., 2008) og (Heede, 2002), Kotters forandringsledelse i (Kotter, 1998 og Kotter, 2010) og Bourdieus tre kapitaler og habitus i (Prieur, 2006) er de væsentligste teoretikere og forandringsagenter, som jeg vil inddrage i mit afgangsprøje.

3.2 Egne forståelser og forforståelser

Mine store forventninger til afgangsprøjet er, at jeg igennem dette projekt og sammen med TAP for Værdiskabende TAP Service kan nå frem til erkendelser, der medfører forståelser og forandringer på alle niveauer også omkring formålet for Værdiskabende TAP Service.

I udgangspunktet har jeg en positiv forventning til, at forandringer nok skal komme, hurtigt som langsomt, men også at der til enhver forandring kræves en forforståelse, før erkendelse bliver mulig (Gadamer, 2004). I dette tilfælde er der en hel del, der skal forstås før en egentlig erkendelse finder sted, hvorfor indfaldsvinklen til hele processen - omkring projektet - skal følges nøje. Når vi fx ser på Bourdieu og hans definition og tilgang til social kapital og forandringer fremkommer felt, kapitaler og habitus samt det dobbelte reflektive brud og symbolsk vold. I det lys er der god grund til at antage, at der i projektet kan åbnes op for yderligere mange og omfattende analyser, hvorfor Bourdieu da også inddrages i det omfang, jeg finder vigtigt. Der inddrages forandringsmodeller fra Kotter, Lewin og Weick til belysning af muligheder, der kan fremkomme i en forandringsproces.

Forandringer kan slå igennem, når erkendelser er erkendt og blevet til en ny forforståelse. Med erkendelsen forventer jeg udviklingen når frem til en ny og fremmende kommunikation, kompetenceudvikling og samarbejde mellem VIP og TAP i diskursen. Jeg forventer derfor, at ovennævnte kan bidrage til effektivisering af procedurer og i opgaveløsninger. Hvis det sker, er der mulighed for, at meningsgivende opgaver kan få plads blandt både VIP og TAP.

Og hvis det lykkes, er min forventning, at TAP kan aflaste VIP med administrative opgaver, hvorfor der kan opstå en win-win situation.

Dog har jeg også negative forventninger, idet hele processen så nemt kan gå galt, hvis fokus vender sig mod forandringer, før erkendelser er erkendt.

Hvis det ikke lykkes at erkende, vil vi stå nok engang med et ønske om forandringer uden resultater.

4 Metode

I dette kapitel arbejder jeg med metode og hvilken empiri, jeg vil benytte for at undersøge situationen på instituttet omkring TAP personalet. Skal det være iagttagelser, data, udsagn, kilder kvantitativ- eller en kvalitativ undersøgelse? Hvad er det, jeg vil undersøge, og hvordan vil jeg undersøge? Ligeledes vil jeg undersøge, hvilke metoder, der kan benyttes når forandringer skal implementeres.

4.1 Metodisk tilgang

Mine metodeovervejelser til dette projekt har været omkring parametrene validitet, reliabilitet og repræsentativitet, hvorfor jeg løbende følger op på, hvordan resultater opfylder kravet til validitet; ligeledes om reliabiliteten af mine undersøgelser dvs. om datamateriale er pålideligt, og om mine undersøgelser opfylder kravet repræsentativitet.

Med dette i mente vil jeg undersøge sproget og magten, som den udfolder sig i diskursen blandt TAP, VIP og ledelse. Ligeledes vil jeg gennem denne undersøgelse se på, hvorvidt jeg kan forstå, om noget fremmer eller hindrer den enkeltes erkendelser af forandringer i organisationen.

Jeg benytter kvalitativ metode og tager udgangspunkt i situationen, der er karakteristisk for interview. Ligeledes er der følsomhed i den metodiske tilgang, der går i dybden og søger svar. Jeg benytter forskellige tilgange til casestudier. Casestudier er dels observeret ved en times dialog mellem respondenter, før instituttet havde annonceret afskedigelser. Denne del arbejder med tre emner: Trivsel, motivation arbejdsglæde samt "gode råd" til ledelsen. Casestudiet efter afskedigelser gennemføres som ustrukturerede samtaler om den enkeltes opfattelse af situationen efter afskedigelser. Casestudiet gennemføres semistruktureret, uerbødig, forstyrrende og med uddybende spørgsmål til styregruppen omkring deres opfattelse af situationen og, hvad de mener, der kan ændres. Her søges dog ikke generaliserbar viden. I min kvantitative metode benyttes flere respondenter, hvor det handler om det generelle og det gennemsnitlige forhold.

Min videnskabelige metode til dette projekt har således været et kvalitativt casestudie, samt daglig dialog med organisationens medlemmer via mit arbejde som ansat og TR på instituttet. Jeg introducerer casestudiet under 4.2 Empirisk beskrivelse. Med en fænomenologisk og hermeneutisk tilgang, som er beskrevet under mit teorivalg, er projektets primære formål via mine undersøgelser, at skabe erkendelser af, hvad der er sket, efter den nye ledelse kom under pres. Presset medførte drastiske nedskæringer for at opnå de økonomiske resultater, der var krævet oppefra.

Projektets sekundære formål er at bidrage til nye subjektive erkendelser, så subjekt såvel som TAP gruppen tager ejerskab og dermed fremmer muligheden for forandring omkring rammerne for opgaveløsning i den nu kraftigt beskårede TAP gruppe.

Formålet med kvalitative casestudier er at se på, hvorvidt jeg ud fra disse før og efter studier kan uddrage erkendelser, der fremkommer igennem forforståelse, forståelse og efterforståelse (Gadamer, 2004) omkring instituttets ledelse, den enkelte TAP og dennes situation.

Det er væsentligt at sætte sine fordomme i spil for at sætte dem på spil.

Hans-Georg Gadamer

Her ønsker jeg at se på, om casestudier kan uddrage (Foucault, 1998) magtbegreb i ledelsens ledelsesstil og TAPs magt/modmagt i hverdagen, hvor flg. artikel er fra "The Archaeology of Knowledge, 1972 (1969)".

Ligeledes undersøges det, hvorvidt der igennem case studier og observationer i hverdagen kan spores, at TAP anerkender ledelsens forandringstiltag i form af afskedigelser, Værdiskabende TAP Service, konsulenter og den gode historie. Hvilken rolle, jeg her har indtaget, observatørrollen eller deltagerrollen undersøges ligeledes.

TAP's engagement omkring instituttets situation er en del af den daglige interaktion og dermed undersøgelse. At synliggøre den lokale diskurs og dermed den nuværende TAP diskurs og ledelsesdiskurs kan måske medføre en fælles erkendelse af diskursers eksistens og mulighedsbetingelser.

Jeg vil således analysere, hvilke diskurser der toner frem blandt respondenterne fra case-studier i organisationen.

Magtbegreb (delvis hentet fra mit projekt på 7. semester): Magten er altid knyttet sammen med viden – magt og viden forudsætter gensidigt hinanden, og magt er ikke noget, der kan tænkes væk.

I dette projekt undersøger jeg hvilke magtformer, der viser sig i dialogen gennem mit case-studie. Den magt, der kommer til udtryk gennem dialogen og dermed sproget (Gadamer, 2004) og Foucault i (Raffnsøe mfl., 2008), anvendes til at belyse respondenternes magtforhold til hinanden, men også magtforholdet - ledelsen i organisationen og medarbejderne - set fra de interviewedes perspektiv.

Mit perspektiv er derfor at undersøge medarbejderenes dialog igennem casestudier samt et casestudie af styregruppens dialog omkring Værdiskabende TAP Service. Derudover reflekterer jeg over medlemmernes daglige dialog og praksis omkring samarbejde, tillid og oplevet retfærdighed omkring arbejdsopgaver.

Vi er afhængige af at leve i en social orden, og den er altid konstitueret i magt,
Foucault i Jørgensen, 2010 s. 49

Jeg vil med Den Ethiske Fordring (Løgstrup 2010 s51-54) i min rygsæk og med Sandhed og Metode (Gadamer, 2004, s254) diskutere ift. Foucault, Bourdieu og Faircloughs teoretiske tilgange til erkendelse, forståelse og forandring. Jeg vil ligeledes undersøge, hvorvidt Lewin og Kotters teorier og forandringsmodeller kan benyttes for at få indblik i, hvad der kan opnås ved anvendelse af disse metoder.

Jeg vil ved hjælp af ovennævnte teorier og modeller se på, hvilken forforståelse der kan ligge til grund for, at afskedigelser ikke altid falder ud, som ledelsen forventer. Her er min antagelse, at en ledelse ofte på den ene side forventer, at afskedigede ikke straks finder nyt arbejde og dermed rejser før tid. Men på den anden side ønsker ledelsen og det tilbageblevne personale klart, at de afskedigede hurtigt finder nyt arbejde. Disse modstridende ønsker gav problemer i organisationen, idet otte medarbejdere hurtigt rejste. Efterfølgende fik det afgørende betydning for opgaveløsningen og trivslen blandt det resterende personale både på ledelses- og TAP-niveau for at få tingene til at hænge sammen.

4.2 Empirisk beskrivelse

I valget af metodik til belysning af genstandsfeltet er min bevæggrund at gennemføre casestudier omkring TAP-personalet igennem en periode. At der skulle et kvalitativt casestudie til, var jeg ikke i tvivl om, idet jeg vurderede at metode, tryghed og tillid var en afgørende faktor for at komme i nærheden af et materiale, jeg seriøst kunne arbejde med igennem længere tid og med flere indfaldsvinkler. Således blev casestudiet igangsat i oktober 2016, før vi havde viden om de afskedigelser, der kom i december 2016. Casestudiet blev bygget op omkring tre emner: Tillid, motivation og arbejdsglæde og "Gode råd" til ledelsen; relateret til instituttet, hvor jeg kontaktede fire tilfældige TAP, om de ville deltage i en times observation af deres dialog omkring forståelser og følelser vedr. ovennævnte tre emner relateret til instituttet. Min empiri er således en dialog mellem respondenter, hvor dialogen blev optaget og efterfølgende transskriberet. Respondenternes dialog angives med et individuelt nummer (1-5) i det transskriberede materiale. Respondenter sidder med funktioner, de andre ikke har, og ikke alle sidder samme sted. Der er således en spredning mellem arbejdsopgaver og arbejdsrelationer. Min tilgang er ud fra en subjektivistisk tilgang, da jeg er en del af organisationen og konteksten. Jeg har derfor i min tilgang og diskussion af optagelsen, både ved min tilstedeværelse samt i efterbehandlingen af materialet, forsøgt at sætte parentes om mig selv og min egen viden så godt som mulig, for at mine egne vurderinger ikke overskygger analysen (Berger & Kellner, 1982, kap.3).

Til casestudiet efter afskedigelser i 2016 valgte jeg sammen med medlemmer fra TR-kollegiet at benytte det ustrukturerede interview i dialogen med TAP fra instituttet. Disse dialoger efterlod en empiri med indtryk fra det enkelte subjekt og dennes opfattelse af dagligdagen på instituttet. Ligeledes inviterede jeg styregruppen bestående af fem personer inklusive mig selv, efter afskedigelserne i 2016, til et semistruktureret interview. Under interviewet kommer jeg i dialogen omkring syv cirkulære spørgsmål. Jeg inviterede styregruppen, idet det var væsentligt for mig at få belyst, hvordan dagligdagen med TAP opleves af andre end TAP selv. Dele af dialogen kan læses i kapitel 6.8, der beskriver styregruppens opfattelse af situationen og forventninger til fremtiden.

Mit valg for casestudiet er at anskueliggøre, hvad der betyder noget for hhv TAP og styregruppen. Ligeledes har jeg en forventning om, at dialogerne fra casestudiet kan fremme en cirkulær proces, der skaber udvikling og nye erkendelser på instituttet for hele persona-

legruppen VIP/TAP og ledelse. Instituttets arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) står på side-
linjen ift. dette projekt, men arbejder sideløbende med hele instituttets personalegruppe og
har derfor stor betydning for det gode samarbejde på instituttet.

Ud fra ovennævnte kan man således konstatere, at AMR ikke er interviewet særskilt. Min
bevæggrund for ikke at interviewe dem er, at AMR dækker hele instituttet, hvor jeg i dette
projekt kun dækker TAP. VIP er ligeledes heller ikke inddraget i projektet her. Min bevæg-
grund for disse fravalg er, at vi først skal have indblik i TAP's problematik. Det er i styre-
gruppens overvejelser, at VIP skal have mulighed for samme proces – med blik for
VIP/TAP samarbejdets muligheder.

5 Teori

I dette kapitel beskriver jeg de teorier jeg benytter, og det er mit håb at min tilgang giver mening, både hvad angår egne og andres teorier og modeller.

Tilgangen til forståelse af empiri er en undersøgelse af sproget og magten, som den udfolder sig i diskursen blandt TAP, VIP og ledelse. Ved en sådan undersøgelse vil jeg kunne nærme mig en forståelse af, hvad der kan fremme eller hindre erkendelser og forandringer på instituttet.

Følgende teoretikere og teorier ligger til grund for min tilgang og brugen af disse. Jeg benytter Gadamer i den udstrækning, at der er tale om hans tilgang til sprog, erkendelse og forståelse, hvorfor jeg vil undersøge, om der igennem casestudiet (Flyvbjerg, 2011, s301-305) fra start til slut kan spores forandringer og erkendelser på et troværdigt grundlag. Gadamer, idet jeg ser muligheder i brugen af hans tanker omkring forforståelse; forforståelser der kan føre til forandringer via den hermeneutiske cirkel. Foucault indgår i det omfang, der er tale om diskurser, magt og sprog, for at undersøge hvorvidt det er muligt at benytte hans teorier – set igennem de diskurser, magtrelationer og sproglige udfoldelser, der fremkommer igennem studiet. Bourdieu benytter jeg hovedsageligt i forbindelse med symbolsk vold, som også er en del af felt, kapital og habitus. Jeg inddrager Kotters teori omkring ”en oplevelse af tvingende nødvendighed” og Weick omkring ”Walk the Talk”. Kurt Lewins tretrins forandringsledelse er at bidrage til løsning af praktiske problemer for personale, ledelse og omgivelser. Her mener Lewin at hvis du vil forstå en problematik, skal du forsøge at ændre den. Ovennævnte teorier benyttes i min analyse, hvor modellerne Social Kapital og FOKUS kommer i spil.

*We can't solve problems by using the same kind of thinking
that we used to create them, Albert Einstein, Fysiker.*

5.1 Egen model

Herunder vil jeg først og fremmest præsentere og begrunde overfor læseren, hvorfor nævnte model benyttes. I indledningen blev læseren præsenteret for det forløb, insti-

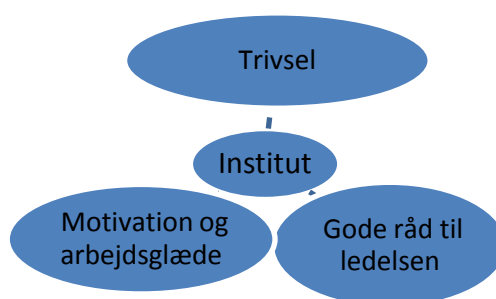
tuttet har været igennem fra 2014 til 2017. Instituttets tiltag og oplæg til ny strategi i 2014 medførte nedennævnte figur 1.

Ved deltagelse i organisationens almene og daglige drift har jeg således haft mulighed for at observere, hvilke følelser medarbejderne før havde omkring trivsel, motivation og arbejdsglæde samt gode råd til ledelsen, og hvor de har fokus i dag. Nedennævnte figur 1 blev brugt i forbindelse med casestudiet før afskedigelserne i 2016, hvorfor afskedigelserne i 2014 og 2015 fik mig til at undersøge, hvordan TAP personalet havde det.

Nedennævnte figur 1 er efter afskedigelserne i 2014 og 2015 men før afskedigelserne i 2016. Oktober 2016 fik 4 frivillige respondenter således en time til at reflektere og tale sammen om flg. casestudie, der omhandler:

"Følelser og hvordan I har det, når I tager på arbejde i denne tid"

1. Trivsel
2. Motivation og arbejdsglæde
3. Gode råd til ledelsen



Figur 1, Egen model før afskedigelser, (bilag 10.1)

Casestudiet ligger således til grund for hele dette projekt. Hvor arbejdet har givet et endog meget fyldigt og brugbart materiale, der gør mig i stand til at analysere ud fra flere vinkler.

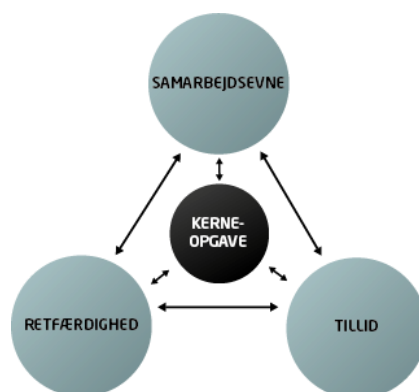
Figur 1 s.19 er sat i værk for at respondenter kunne få et indtryk af, hvad og hvornår der skulle tales om de enkelte emner i forhold til følelser på arbejdet i denne tid.

5.2 Social Kapital

Herunder præsenteres figur 2 hvortil jeg har flg. begrundelse overfor læseren, hvorfor nedennævnte figur 2 benyttes. Jeg ser og benytter social kapital ud fra Gadamer, Foucault, Bourdieu og Kotter m.fl. og bruger dem sammen med nedennævnte figur 2 om social kapital, hvilket kan give en større forståelse for, hvor der er, eller om der er forandringer, erkendelser og magtrelationer.

Ud fra casestudiet vil jeg ved hjælp af nedennævnte figur 2 om social kapital se på fremtidsperspektivet for personalet og mulighederne for Værdiskabende TAP Services formål.

Jeg gennemgår i analysen social kapital set i forhold til projektets casestudie og teoretikere.

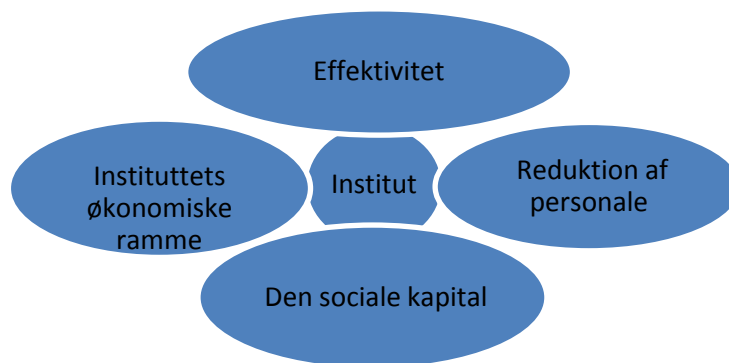


Figur 2, Definition af social kapital arbejdsmiljøweb, (bilag 10.12)

Ovennævnte figur illustrerer ikke Bourdieus teori, idet figuren er hentet fra arbejdsmiljøweb. Jeg har valgt at bruge figuren, da jeg har brugt casestudiets dialog i forhold til samarbejdsevne, tillid, retfærdighed og kerneopgave. Derudover har jeg brugt teoretikere i analysen i forbindelse med de enkelte emner i figuren.

5.3 FOKUS

Ud fra casestudiet og nedennævnte figur 3 vil jeg vurdere og beskrive, hvor instituttet bør have sit fokus, og hvor arbejdet og projektet Værdiskabende TAP Service bør have sit fokus. For det første har instituttets økonomiske ramme færre søgte forskningsmidler, færre bevillinger og færre økonomiske midler fra staten. Dette giver en nedsat økonomisk formåen, hvilket for det andet betyder færre ansatte grundet afskedigelser (faldende projektportefølje), hvilket har den konsekvens, at der for det tredje skal tænkes i nye og effektive opgaveløsninger, hvilket for det fjerde medfører et pres på den sociale kapital, jfr. figur 3. Her er tale om en spiral, der faktisk kan gå den modsatte vej, hvis der aktivt gøres en indsats for fx hjemtagning af flere forskningsmidler. Men her og nu handler projektet om effektivisering og kompetenceudvikling i spændet mellem begrænsede ressourcer som økonomi og personale samt den Sociale Kapital.



Figur 3, FOKUS egen tilvirkning af Leavitts model.

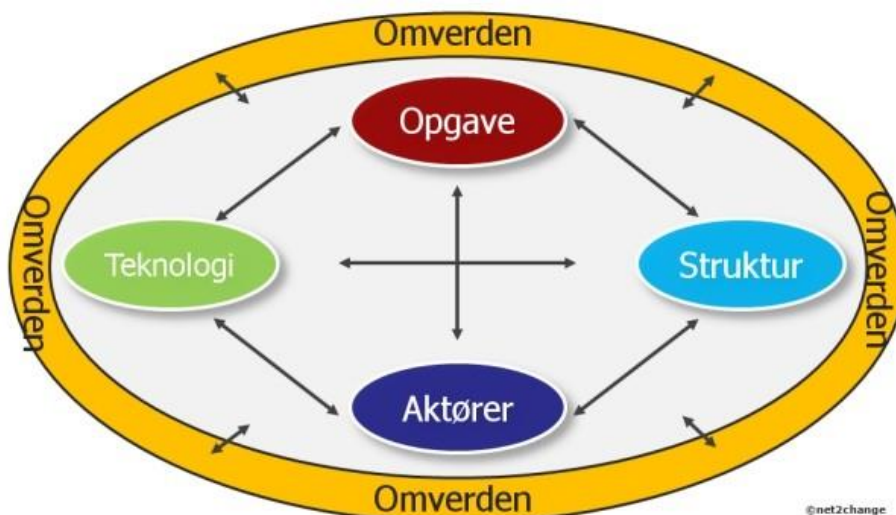
Figur 3 illustrerer de udfordringer, som organisationen skal erkende, for at der i organisationen kan skabes en transformation til forandring og dermed styrke fortællingen om den gode arbejdsplads. Det er her vigtigt at benytte sig af forandringsageter, idet vi er i det praksisnære område, hvor ting skal ske. Dette skal analysen være medvirkende til ud fra teorier.

Nedenfor beskrivelse af figur 3:

1. Den økonomiske situation er styrket via reduktion af personale/lønudgift, men er på samme tid truet af øget sygdom, fejl og tidspres
2. Personalet er reduceret og presset og har fortsat samme opgaveportefølje
3. Der skal effektiviseres på opgaveløsninger
4. Den sociale kapital skal styrkes horisontalt som vertikalt

En anderkendende og åben dialog i kulturen blandt ledelse og TAP er vigtig. I særdeleshed før og efter situationer med afskedigelser hvor TAP har været under pres. Det er vigtigt for at opnå forståelse for situationen og fremtidsmulighederne. Rationalisering og nedskæring af ressourcer har givet et øget pres på den enkelte. Hvor ledelsen før afskedigelser havde kortene tæt inde til kroppen, skal ledelsen efter afskedigelser igen åbne op for den anderkendende dialog med TAP. En dialog hvor en fælles italesættelse af den nuværende og fremtidige hverdag på ny kan bidrage til kulturen/diskursen.

Her er der ligeledes mulighed for at benytte Leavitts analyse- og organisationsmodel, der viser opgave, struktur, aktører og teknologi, der kan opfattes som instituttets økonomiske ramme, reduceret personale, den sociale kapital og effektivitet, hvor omdrekningspunktet er instituttet.



6 Diskussion og analyse

*I dette kapitel vil jeg med ovennævnte metoder og empiri **Synligøre** problematikker, forventninger, fordomme og forståelser der kan være mellem ledelsen og TAP samt mellem TAP. Jeg vil ligeledes **Diskutere**, om ledelsens og TAP's individuelle forforståelser og erkendelser kommer i spil. Slutteligt vil jeg **Vurdere** ledelsens og TAP's forskellige tilgange til opgaverne.*

Min analyse og diskussion er omfangsrig pga. den store mængde af data fra de tre case-studier. Mit transskriberede materiale fra casestudiet før afskedigelserne, TRs dialog med TAP efter afskedigelserne og mit interview af styregruppen fra dette casestudie. Materialet fra casestudiet kan findes under (bilag 10), som jeg løbende refererer til.

Min gennemgang vil således blive delt op i en analyse og diskussion for hvert casestudie for til sidst at samle de overordnede indtryk i en samlet analyse. I hvert casestudie vil jeg diskutere ud fra Social Kapital og FOKUS, hvordan situationen ser ud for den enkelte TAP som for alle i TAP-gruppen. Ligeledes diskuterer jeg, hvad eller hvorvidt der i analysen fremkommer diskurser, kerneopgaver, faktiske arbejdsopgaver, ledelse, VIP og TAP.

6.1 Udfordringer og overvejelser

Til dette projekt har der været udfordringer og overvejelser, inden, jeg gik i gang, dog er det som altid umuligt at forudse alt. Mine udfordringer har bl.a. bestået i, hvor skal stregen sættes for relevans i netop dette projekt? Et projekt hvor alle indfaldsvinkler har været meget interessante og relevante. Skal jeg gå i dybden med diskurser, magten, den hermeneutiske cirkel, sproget, kerneopgaver, erkendelser, forandringer, Værdiskabende TAP Service, TAP, VIP eller ledelsen? Mit valg går i dybden med mine casestudier og berører ovennævnte emner, hvor det forekommer relevant.

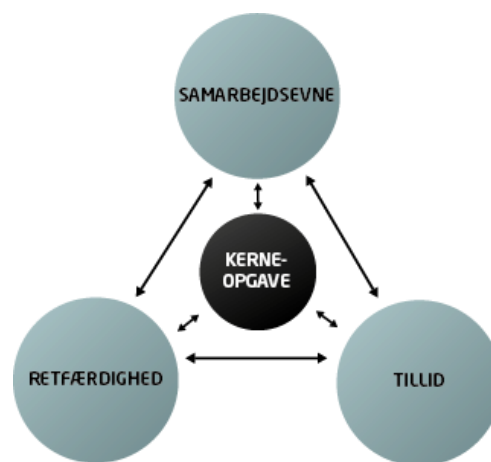
6.2 Casestudiet før afskedigelserne i 2016

Dette casestudie blev benyttet som udgangspunkt i min projektopgave for 7. semester, hvor jeg ift. casestudiet, undersøgte frygt og magt på instituttet.

Her er min vinkel til undersøgelsen erkendelse og forandring, hvorfor jeg har kunnet ud-
drage helt andre informationer fra casestudiet. Det, er kommet bag på mig, at der i casen
er udtalelser, jeg ikke tilskrev nogen væsentlig betydning dengang. At jeg i dag har blik for
andre detaljer i dialogen skyldes, at min indgangsvinkel og mit fokus til dette projekt nu er
på erkendelse, effektivitet og forandring. Der er blandt andet yderligere to casestudier at
forholde sig til, hvilket betyder, at det samlede casestudiemateriale vil kunne skabe større
indsigt i situationen før, under og efter afskedigelserne.

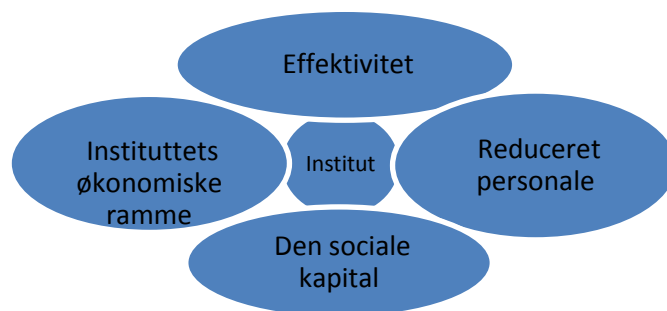
Hvad har jeg så kunnet udtrage/analysere af materialet omkring Social Kapital og FO-
KUS?

Her har jeg analyseret dialogen, hvor fire respondenter igennem en time talte om trivsel,
motivation og arbejdsglæde samt gode råd til ledelsen (bilag 10.1 og 10.8). Disse udtalel-
ser skal her ses i lyset af Social Kapital figur 2 og FOKUS figur 3.



Figur 2, Definition af social kapital arbejdsmiljøweb, (bilag 10.12)

I min analyse af det transskriberede materiale har jeg valgt at kæde dialogen mellem re-
spondenter fra casestudierne i figur 1 (bilag 10.1 og interviews bilag 10.9 og 10.10) sam-
men med figur 2 og figur 3. Det betyder, at udsagn fra casestudierne i bilag 10 nu kan ind-
arbejdes i figur 2 om Social Kapital og i figur 3 om FOKUS. Denne fremgangsmåde åbner
op for en opsamling af udtalelser under figur 2, og udtalelser under figur 3 hvilket muliggør
en analyse af casematerialet. Ud fra dette vil det blive muligt at konkludere, hvordan til-
standen for Social Kapital og FOKUS er på instituttet for TAP.



Figur 3, FOKUS, egen tilvirkning af Leavitts model

Omkring Social Kapital: samarbejdsevne, tillid og retfærdighed kan jeg i min analyse, igennem sprog, forforståelse, magt og diskurs (Gadamer, 2004, s.318 og 255) – Faircough i (Jørgensen, 2010, s79-83) – Foucault i (Jørgensen, 2010, s104) udlede helt grundlæggende punkter fra dialogen der optager subjekter.

6.2.1 Social Kapital

Delanalyse af Samarbejdsevne, figur 2

TAP/TAP: Samarbejdet synes at være på et niveau, man er tilfreds med; dog er der en mindre tryghed ved enkelte TAP. Her er det gennem dialogen tydeligt, at der ikke er en direkte dialog til trods for at dialog måske kan give ny indsigt og dermed en ny forståelse (Gadamer, 2004, s349). Som Foucault fremfører i (Heede, 2002, s86) fylder politik og seksualitet mest i dagens diskurs i form af magt og begær. Med denne ikke italesatte fordom i TAP-gruppen ønsker jeg at forstyrre magten for at fremme en ny forståelse af hinanden og grupperne imellem. Da jeg mener, at der er tale om flere diskurser, antager jeg, at der skal skabes mulighed for at tage emnet samarbejde op ift. TAP via Værdiskabende TAP Service men også i alle andre relationer, idet Værdiskabende TAP Service kun er for en periode. Hverdagen er der 24/7, hvorfor relationer og arbejdet skal dyrkes der. I min fortolkning tænker jeg, at vi her kan komme langt med dialog og dermed fremme forståelsen og erkendelsen af, at TAP-gruppen er en gruppe af mange individuelle og faglige TAP, der har vidt forskellige baggrunde og fordomme, hvilket gør, at TAP til tider er en del af helheden, men til andre tider delen selv - i sig selv.

"..og få klarhed over hvad det egentlig er der skal til for at drive det her institut, så vi alle arbejder hen mod samme mål"

TAP/VIP: Omkring samarbejdet fremkommer flere klare udtalelser der får mig til at overveje, om det er muligt at fremme en bedre forståelse for sagen, sproget og hinanden? Ovennævnte ses ud fra TAPs forståelse, idet jeg ikke har materiale fra VIP – kun sporadiske udtalelser fra styregruppen om, hvordan TAP skal møde VIP omkring sagen. Sagen der i denne sammenhæng handler om VIP og TAPs fordomme fra hver deres ståsted (Gadamer, 2004, s358-359). Set i lyset af Foucault fremstår TAP og VIP i hver sin eller flere diskurser af magt og sprog, hvorfor jeg i denne situation antager, at der er ugunstige magtrelationer mellem VIP og TAP. I min refleksion antager jeg, at ledelsen er vidende om de problematikker, som VIP og TAP har, hvorfor det undrer mig, hvis der ikke er gjort noget for at bedre samarbejdsrelationerne mellem VIP og TAP. Inddragelse af SU kan fremme en egentlig udviklingsplan for VIP og TAP omkring forståelse for hinandens arbejdsvilkår. Eller er vejen frem at nedsætte arbejdsgrupper, der på tværs søger at fremme forståelsen for hinandens opgaver? Hvis dette er tilfældet, må jeg antage, at der er velvilje til at undersøge mere præcist, hvordan fordommene fremkommer mellem VIP og TAP. Min undersøgelse har ikke indbefattet VIP, hvorfor jeg kun kan udlægge antagelser om TAPs oplevelser omkring samarbejdet med VIP. Har VIP tilsvarende frustrationer over TAP, antager jeg, at VIP ikke vil modsætte sig en nærmere undersøgelse, der kan muliggøre og fremme forståelsen for hinanden. Der skal være fokus på de studerende, da både TAP og VIP skal servicere denne gruppe. Hvis der ikke er studerende, har hverken TAP eller VIP job. Jeg reflekterer således over, om relationen mellem VIP og TAP over til de studerende kan skabe en forståelse og følelse af at have samme mål? I relationen med VIP er der tale om, at TAP ikke føler sig ligeværdige i samarbejdet i forhold til VIP. TAP ønsker et egentlig organisationsdiagram der viser, at VIP og TAP stilles lige Foucault i (Heede, 2000, s40) – Fairclough i (Jørgensen, 2010, s80). Her ser jeg en grundlæggende konflikt i TAPs selvforståelse og forforståelse af sig selv. Jeg antager ikke, at en ligestilling i et organisationsdiagram på nogen måde kan ændre på TAPs selvforståelse og forforståelse, men den kan måske give TAP en følelse af en genvunden magtandel. Omkring TAPs selvforståelse tolker jeg, at selvtilliden skal boostes, hvilket betyder, at der skal arbejdes med helt andre parametre.

"ledelsen burde kigge på, at TAP og VIP blev ligeværdige....ved godt vi er service øøøøh" – "men VIP er også en eller anden form for service, de skal servicere de studerende..."

TAP/ledelse: Samarbejde synes ikke at være til stede ud fra dialogen. Her er tale om, at ledelsen synes fraværende, hvorfor den manglende dialog og information med TAP giver frustrationer for TAP. Jeg antager her, at ledelsen står i sin diskurs og TAP i sin, uforstående overfor hinanden, på samme vis som i Faircloughs citat *"Diskursordnerne kan ses som et domæne for potentielt kulturelt hegemoni, hvor de dominerende grupper kæmper om at hævde og bevare bestemte strukturer i og mellem dem,"* Fairclough i (Jørgensen, 2010, s85). Dette citat kan ligeledes fortolkes ind i TAP/VIP problematikken. TAP udtrykker flere gange behov for medinddragelse, åbenhed og ønsker om, at ledelsen bliver synlig og villig til at gå i dialog. Hidtil er TAP efterladt med en følelse af TOP/DOWN styring, hvor jeg ikke vil antage blot reflektere over TAPs frustrationer. Har TAP ytret disse ønsker overfor ledelsen, så ledelsen faktisk er klar over TAPs frustrationer? Jeg antager og tolker kun ud fra TAPs oplevelser, idet dialogen mellem TAP og ledelse enten ikke er eller ikke opleves af den enkelte TAP. Jeg antager, at TAP er efterladt med en følelse af TOP/DOWN styring, hvilket begrunder sig i fravær af tydelig interesse for TAP fra ledelsens side, en interesse for hvad den enkelte faktisk laver og kan. Jeg tolker således på denne baggrund, at der er grobund for fordomme, hvorfor en forudindtagethed nu viser sig blandt TAP, ikke overfor ledelsen men blandt TAP (Gadamer, 2004, s256). Har ledelsen en forforståelse, der ikke matcher den enkelte TAPs forforståelse af de opgaver, som TAP har? Det har givet mindre tryghed og øget mistrivsel, for hvad vil ledelsen begrunde afskedigelserne med? Min antagelse er, at ledelsen ikke er opmærksom på den enkelte TAP midt i alle deres forberedelser på de kommende afskedigelser; afskedigelser de ikke kan inddrage TAP i. Jeg antager ligeledes, at der i situationer som denne uvægerligt vil opstå nye magtrelationer i de allerede kendte diskurser. Ledelsesdiskurser forandres nu i erkendelse af situationen, hvorfor ledelsen tiltager sig magten omkring bekendelser, idet de kender situationen. TAP derimod er ikke vidende om de reelle fakta, eller i hvilken udstrækning pastoralmagten ligger til grund og dermed hindrer muligheden for indflydelse, hvorfor frygt opstår, Foucault i (Richter, 2011, s424f). TAP forstår ikke, hvorfor de igen skal holde for med afskedigelser grundet økonomi. Det er min antagelse, at en egentlig økonomisk begrundelse og analyse aldrig er blevet præsenteret for TAP, så det er blevet hørt og forstået.

Her kommer magten, diskurser og sproget igen til syne, hvorfor jeg må fortolke og antage, at der ligger en helt grundlæggende mangel på forståelse for hinanden mellem TAP og ledelse. Hvem skal tage skridtet til bedre forståelse og kommunikation? Er det nødvendigt? Kan der arbejdes med og etableres en egentlig task force til udredning af, hvad god og nødvendig kommunikation er – for ledelse og TAP? Så helheden – ledelse, TAP, VIP og studerende – på instituttet medfører erkendelser og større forståelse for hinandens opgaver, der i en hermeneutisk cirkel hænger sammen med både delen og helheden (Gadamer, 2004, s253-259).

"information, vi skal jo holdes orienteret løbende. Igen, det er også respekt for os som mennesker, man skal ikke holde noget tilbage. Altså, vi er jo... har jo krav og trives med at få information fordi usikkerhed er det absolut værste"

TAPs kerneområder: Her har TAP mange ideer og forestillinger om, hvad kerneopgaven for TAP er, og der debatteres ud fra flere forskellige niveauer, men overvejende ud fra opgaveniveau fremfor et organisatoriskniveau. Her er min antagelse, at en afklaring på hvilke kerneopgaver, TAP har ansvaret for, kan afhjælpe og afklare flere af de uklarheder, der eksisterer. I krydsfeltet mellem ledelse, VIP og TAP i en politisk ledet organisation, hvor der kun forefindes et minimum af egentlige retningslinjer, antager jeg, at knopskydning, løsning og udvikling af TAPs egne ønsker og opgaver mere bliver reglen end undtagelsen, Foucault i (Heede, 2002, s39f). Er den diskursive praksis, Fairclough i (Jørgensen, 2010, s80ff) på instituttet og måske hele universitetet af en sådan karakter qua det, at der er tale om en forskningsinstitution, at frie tøjler er en nødvendighed for at kunne fremme en vedvarende udvikling? I denne sammenhæng undres jeg over, hvor ledelsen er og hvad de tænker – hvor er det klare budskab i instituttets strategi omkring TAP? Findes der organisationsdiagrammer, der kan give forståelse for den enkelte medarbejder omkring VIP og TAPs kerneopgaver?

*"være klar på de forskellige kerneområder" – "hvad tænker de med kerneområder?
For jeg tænker konferencer"*

PLAN kontra andre institutter: TAP forstår ikke, hvad der ligger til grund for, at PLAN sammenlignes med andre institutters TAP-ansatte. Er andre TAP hurtigere? Har de bedre systemer? Eller er instituttets TAP-service til VIP og studerende dårlig? Jeg antager her, at

TAP ikke har modtaget den nødvendige information fra ledelsen for at kunne forstå, hvorfor instituttet sammenligner med andre institutter. Her mener TAP ikke det er muligt at sammenligne, idet institutter i sin struktur er forskellige. Bl.a. er der stor forskel på, hvor mange ledelseslag og dermed lønudgifter, der er i de enkelte institutter. Ligeledes er der stor forskel på, om instituttet har laboratorier eller ikke; om der er mange uddannelser eller ikke; om der er en stor portefølje eller ikke; om der er mange konferencer eller ikke; osv. Min refleksion her er, at vi igen står overfor fordomme mellem de forskellige diskurser på instituttet. Jeg antager, at fordomme ikke udfordres, og dermed sættes i spil for at skabe forandring, hvorfor TAP stadig ikke føler sig hørt. Jeg antager således, at ledelsen ikke har iværksat et samarbejde omkring en ny diskursorden mellem ledelse og TAP omkring "hvordan har andre TAP på andre institutter organiseret sig?" Fairclough i (Jørgensen, 2010, s 83). Ovennævnte har givet mange frustrationer, hvilket skyldes manglende information fra ledelsen; en information TAP stadig ønsker at modtage. Men jeg antager, at ledelsen ligeledes har tilsvarende frustrationer, der her begrundes i ledelsens kendskab til, hvad andre institutter gør. I min refleksion set i lyset af mine antagelser kunne jeg ønske, at TAP selv inviterede ledelsen og iværksatte et rum (en ny diskursorden), hvor ovennævnte kunne undersøges nærmere. Kan TAP skabe forståelse, udvikling og effektivisering ved at øge kendskabet til andre diskurser?

"sammenlign ikke med andre institutter, men fokuser på kerneområder, det er det der hænger sammen"

Delanalyse af Tillid, figur 2

TAP-trivsel, -tillid, -tryghed og TAP-kolleger: Trods den nuværende situation, med afskedigelser i vente, har TAP en overvejende følelse af trivsel, fællesskab og godt arbejdskolle-gaskab. Dog har TAP en mindre følelse af tryghed qua den ventende udmelding omkring afskedigelser. Den enkelte er bevidst om sine kolleger og behandler hinanden ordentligt. Enkelte er sensible og lægger mærke til, hvad der sker i hverdagen, hvilket kan medføre usikre tolkninger, hvorfor mistrivsel kan opstå på et ikke afklaret grundlag. Ud fra dialogen er min antagelse, at flere TAP føler sig trygge blandt kolleger, men alligevel ikke begrundet i ledelsens lukkethed overfor store dele af TAP. Her opstår mistrivsel og en usikkerhed,

om TAP stadig kan stole på TAP? Dette begrundes sig i ledelses magt ved ikke at kommunikere og informere alle TAP. Jeg antager, at sammenhold og diskurs rystes, idet der er opbrud og forstyrrelser; at ikke alle i TAP-gruppen får samme information som hidtil. Det betyder, at TAP bekymres over, hvad andre ved, som jeg ikke ved? Jeg antager derfor, at TAP her har mistet magt overfor ledelsen, og internt mellem TAP. At afskedigelser er undervejs, fjerner ikke TAPs utryghed i gruppen.

...og det er der, hvor jeg føler lidt man ikke helt ved, hvad der foregår. Det er derfor det giver mig mistro, det er fordi jeg har en stor usikkerhedsfølelse omkring det. Hvad foregår der når dørene de bliver lukket, hvem er det der siger hvad og hvorfor! Det giver mig også mistro at det er to nye nyansatte folk her på instituttet der skal træffe beslutningen om, hvem der skal gå og hvem der ikke skal gå, det giver mig ekstrem stor mistro og det giver mig usikkerhed og det er ikke lig med trivsel for mig... så hvis vi tar' det på den måde..."

TAP- og ledelsesdispositioner: TAP er ikke tryk ved, om personaleleder og institutleder har den nødvendige viden omkring TAPs kompetencer og arbejdsopgaver. Her er mistro, idet nogle TAP formodes at være indehaver af viden fra ledelsen. Ligeledes er der manglende information fra ledelsen til TAP. Der er stort ønske fra TAP om at blive behandlet lige af ledelsen, hvilket fordrer ensartede udmeldinger til TAP (Løgstrup, 2010, s27). Der eksisterer stor utilpashed om, hvilke kriterier der afgør, hvem der afskediges. Hvem har indflydelse på hvem der skal afskediges? Det er vigtigt for TAP af få bevæggrunde for afskedigelser, så de tilbageblevne kan opnå en vis forståelse og komme videre. Min antagelse ud fra TAPs udtalelser er, at TAP ønsker viden om, hvordan ledelsen når frem til, hvilken afdeling skal lukke, eller hvilke opgaver, som ikke længere skal udføres.

"hvordan har vi det med, at det er to nye ledere der sådan skal kigge på alt det her nu" – "jeg ved ikke hvor meget personaleleder skal kig' på det" – "men det er selvfølgelig institutleder der..." – "det er allerede besluttet" – men det er begrundet i hvad? altså hun kender os jo ikke, og har snakket med os i en halv time..." – "kender institutleder os? nej nej det gør hun ikke" – "vi er nemlig lidt utrygge ved at det er nye folk der skal ind og vurdere".

TAPs kerneopgaver: Her har TAP brug for en definition af hvad kerneopgaver er for ledelsen. Skal kerneopgaver være lig andre institutter?

"fokus på kerneopgaver og sammenlign ikke PLAN med andre institutter"

Jeg antager ud fra dialogen, at TAPs forståelse af kerneopgaven er TAPs faktiske opgaver og ikke instituttets kerneopgaver, der er undervisning og forskning, og som understøttes af det administrative personale. Når jeg ser kerneopgaver ud fra TAPs forståelse, må jeg antage, at TAP ikke mener, det er muligt at se på andre diskursordere og dermed få nye forståelser eller erkendelser. Her kan jeg så igen antage, at ledelsen ikke har inddraget TAP, hvorfor TAP ikke har undersøgt eller modtaget input fra andre institutter. Jeg antager, at der i en anden diskursorden med TAP fra andre institutter kan skabes mulighed for en ny tolkning af, hvad andre laver, kontra hvad vi laver, hvilket kan give forståelse for andres metoder til opgaveløsning og dermed give nye muligheder for TAP her på instituttet.

Delanalyse af Retfærdighed, figur 2

"Trivsel er to forskellige ting alt efter normal hverdag på arbejdet og i afskedigelses-situationer, for hvad er retfærdigt?"

TAPs forforståelse af retfærdighed: Min antagelse, der begrundes sig i dialogen mellem TAP, er, at retfærdighed i den proces, TAP befinder sig i, viser, hvor vigtig retfærdighed er for den enkelte. Der fremkommer blandt TAPs forskellige opfattelser af ordet "retfærdighed". Ligeledes kan følelsen og forforståelsen af retfærdighed i den enkelte gruppe være forskellig. Der fremtræder således flere diskurser omkring retfærdighed. At ledelsen er forholdsvis ny viser, at der blandt TAP er usikkerhed vedr. ledelsens viden omkring TAPs evner, kompetencer og arbejdsområder. Det giver mistrivsel blandt TAP ikke at vide, hvad der foregår og på hvilket grundlag, der træffes beslutninger om, hvem der skal afskediges.

"Hvis nu det er en gruppe, en hel gruppe fx ehmm en forskningsgruppe, eller hvad ved jeg...man vælger ud og sådan afskediger"

TAP føler sig ansvarlig for i fællesskab at skabe motivation og arbejdsglæde, specielt i en tid, hvor alle er trængte. TAP savner informationer fra ledelsen såvel som anerkendelse for det arbejde, der udføres. Her fremkommer det, at anerkendelse er ikke-eksisterende fra ledelsens side, hvorfor jeg antager, at det igen bekræfter for den enkelte, at ledelsen nok ikke ved, hvad TAP laver og kan.

"alle er trængte nu, jeg tænker anerkendelse for det arbejde man laver og sådan noget...det er nul eksisterende"

Det betyder meget for TAP at få ryddet sammenligning mellem institutter af vejen. TAP forstår ikke begrundelsen for denne sammenligning af TAP personaler, hvorfor informationsniveauet fra ledelsen ønskes øget. Se tilsvarende under delanalyse for samarbejdsevne og tillid.

"altså vi kan ikke bare sammenligne med et eller andet ovre på HUM som man overhovedet ikke kan sammenligne med alligevel"

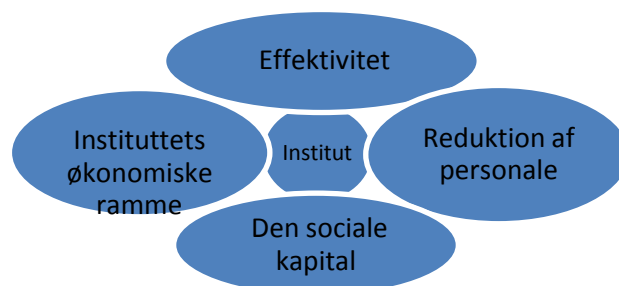
Opsamling af delanalyser Casestudie før afskedigelser 2016, figur 2

En afspejling af den samlede analyse og diskussion af samarbejdsevne, tillid og retfærdighed er en omfattende opsamling. Fra dialogen gennem en time mellem fire respondenter, hvor jeg har analyseret delene hver for sig, har jeg reflekteret over dialogen og er kommet frem til, at alle kommer igennem hverdagen i deres samarbejde med hhv. TAP, VIP og ledelse. Om den enkelte kommer igennem hverdagen på en god eller mindre god måde, fremkommer ikke entydigt ud af dialogen. Kan forstyrrelser give plads til nye diskursordner under paraplyen "samarbejde på alle niveauer"? Kan der med forstyrrelser opnås forståelse og erkendelse mellem og for hinanden? Jeg antager tilliden er der, men på den anden side antager jeg også, at mistilliden er der, hvilket jeg observerede ud fra dialogen omkring tillid. I mine antagelser omkring tillid er jeg nået frem til, at TAPs udtalelser er valide og skal tages alvorligt; både mistilliden TAP-kolleger imellem og mistilliden til ledelsen. Er det muligt via Værdiskabende TAP Service at kickstarte tilliden? I forhold til kerneopgaver har jeg reflekteret en del over, hvad essensen er? Er det den enkeltes kerneopgaver (arbejdsopgaver), eller instituttets kerneopgaver? Min refleksion her er, om en afklaring af kerne-

opgaver ift. den enkelte og ift. organisationen, kan give en ny forståelse af delen og helheden? Retfærdigheden mellem TAP, mellem TAP og VIP samt mellem TAP og ledelse synes at have mistet sin klang. Jeg antager i min fortolkning, at der i TAP-diskursen, VIP-diskursen og ledelsesdiskursen, Foucault i (Richter, 2011, s419), er sket noget, hvorfor TAP har fjernet sig yderligere fra hinanden op til afskedigelserne i 2016, hvorfor følelsen af retfærdighed ikke kan observeres. Min antagelse er derfor her, at de forskellige faggrupper positionerer sig yderligere for ikke at blive dem, der står til afskedigelse. Er det muligt at genskabe følelsen af retfærdighed i organisationen?

6.2.2 FOKUS

FOKUS er en model, der omhandler fire områder, som jeg har valgt at fokusere på ift. TAP i denne opgave. Modellen skal klargøre for instituttet, hvad man kan være særlig opmærksom på ift. situationen. Også her ligger mit casestudie fra 7. semester til grund, men nu set i lyset af nedennævnte fire fokuspunkter figur 3.



Figur 3 FOKUS egen tilvirkning af Leavitts model

Delanalyse af Instituttets økonomiske ramme, figur 3

Der er ikke meldt noget ud fra ledelsen på nuværende tidspunkt omkring økonomien, hvorfor jeg i dette casestudie ikke har mulighed for at se nærmere på den økonomiske situation. Hvorvidt følgerne af dette medfører sygdom, fejl og tidspres er ikke undersøgt. Men ud

fra dialog mellem TAP og omkring instituttets økonomi antager jeg, at den enkelte er nået frem til, at de intet kan gøre andet end at vente. Hvis min antagelse er korrekt, sidder den enkelte nærmest bare og venter på sin dom. Her er magten tydelig, men alligevel fraværende, Foucault har sagt, at "magt frygter og foragter et vakuum". Det betyder, at det ikke går at etablere magtløse rum eller relationer uden magt. Det går ikke at stille sig udenfor magten og dermed være fri fra magten. Eftersom magten producerer strukturer, er *de facto* strukturløshed umulig. En sådan situation er særdeles opslidende også set i betragtning af, at det nu er tredje runde med afskedigelser. Da tavsheden er stor omkring det at søge nyt job mellem TAP, har det ikke været muligt for mig at tolke på den del. Om man forsøger sig med nyt job eller læner sig tilbage og afventer, er således uklart. Som TR har jeg opfordret TAP-gruppen til at tænke det senarie igennem og fokusere på, at "du" faktisk kan blive en af de udvalgte. Min antagelse er her, at TAP nærmest er lammet af uvisheden. Hvor tilliden til, at det nok ikke bliver mig, er svær at fastholde. Kan denne min antagelse holde eller...

"hmm jaer, men et eller andet.. på et eller andet plan så oplever jeg det anderledes den her gang fordi sidste gang, der var det sådan meget med sektionens økonomi og hvem har overskud og hvem har ikke, og hvem performer og hvem gør ikke og så videre. Den har jeg slet ikke fornemmet at den har været oppe og vende endnu, men det tror jeg måske er fordi at der har været det her fokus på, at det var TAP der skulle holde for.. nu siger du så noget andet ikk men"

Delanalyse af Effektivitet, figur 3

...tager den enkelte aktivt del i sin egen situation? Hvor pladsen tages og udfyldes med nye tanker, der både kan hjælpe den enkelte videre, hvor nye ideer kan ændre på praksis fx, hvordan arbejdsopgaver faktisk løses i dag, og om de kan løses på andre måder jvf. "en tvingende nødvendighed"? (Kotter, 2010, s28-31) Kotter kaster læseren ud i en aktiv forholden sig til situationen, og om "du" faktisk forsøger at skabe nødvendige forandringer. Jeg har i dialogen reflekteret over effektivisering, hvor den fremkommer, men demotivation kommer sporadisk frem igennem dialogen, hvorfor jeg også sporer en vis metaltræthed omkring hele situationen, der nu som sagt udspiller sig for tredje gang. Hvad kan der gøres her? Skal vi sætte ekstra ind og fokusere yderligere på Værdiskabende TAP Service, hvor der igangsættes effektiviseringsforslag? Eller skal vi gribe det an på anden vis, hvor

vi forsøger at skabe en forståelse og erkendelse for hele situationen? Hvordan får vi TAP med i den proces, før afskedigelser er udmøntet? Da effektivitet indeholder mange elementer, griber det om sig, hvorfor dialogen (Gadamer, 2004 s293n-294ø) både handler om TAP, ledelse, VIP og opgaver.

".....fordi man, jeg føler selv altså jeg står selv i sådan et vakuum jeg har svært ved nogle gange ved lige at hive det frem altsåååå motivationen"

"det ville hjælpe hvis man kom væk fra alle de der sektioner. Og jeg kan slet ikke se, hvad vi skal have så mange for .. for vi er slet ikke så mange folk, som vi var dengang alle de sektioner blev lavet, der er meget, meget, meget færre folk i alle sektionerne nu"

"ååå Så så så jaer, så jeg synes også absolut der burde være et eller andet der også hed færre sektionsledere!"

"og så synes jeg også at hvis det er man skal have en eller anden ledelse så synes jeg også at det med, at vi har fået en TAP leder så synes jeg absolut lederen skal med ind i ledelsesgruppen"

Delanalyse af Reduktion af personale, figur 3

Da der på nuværende tidspunkt ikke er afskediget personale, har det ikke været muligt for mig at se nærmere på personalets fremtidige opgaveportefølje. Men ved at undersøge dialogen har jeg reflekteret over nogle af respondenternes udtalelser, der kan henføres under dette afsnit. Udpluk fra dialogen har givet mig følgende indtryk, hvorfor jeg med mine antagelser kort ridser min undren op. Hvor TAP vidner om, hvor svært det kan være at forholde sig til en endnu ikke indtruffen ny virkelighed, som måske slet ikke sker for "mig." Hvad er årsagen til, at både grupper og den enkelte TAP på sin vis går i dvale i fx afskedigungssituationer? Er det en accept af, at TAP ikke mener at være indehaver af magt her? Ikke tiltager sig magt? Hvorfor? Hvorfor ikke? Er der noget i diskursen, der hindrer TAP i at komme med konstruktive løsningsforslag? Kan den enkelte TAP og grupper ikke være innovative i sådanne processer? Eller er der kun meget få, der ser fremad og forsøger at ændre egen som gruppers situation? Min antagelse er igen ud fra dialogen, at den menige TAP på intet tidspunkt mener sig hørt eller inddraget i processen omkring, hvad den enkelte TAP laver, hvilket uddannelsesniveau den enkelte har, hvad kan den enkelte byde ind med, hvilke gode ideer har den enkelte?

"så er det jo vipperne vi skal have fat i, fordi så .. det er jo, det er jo hele tiden vipperne der der ååh så er det jo dem, der skal lave noget mere selv ikk"

"od o jeg har også oplevet det der med, at man begynder at tolke på, hvad det er der sker, man analysere alt hvad man oplever, og er det her nu et tegn på at, at det fx er mig der skal prikkes eller, eller mener de andre det altså det sådan - der er rigtig, rigtig meget der"

"Skrot sektioner fremover, opret i stedet 2 sektioner - et i Kbh. og et i Aal."

Delanalyse af Den Sociale Kapital, figur 3

Under dialogen har det været muligt for mig at reflektere over respondenternes udtalelser. Udtalelser der har medført antagelser fra min side. Blandt gruppen er der stor interesse for hinanden. Hvordan er trivslen? Hvad er ikke retfærdigt? Arbejdsglæden og trues den nu? Er den enkelte i stand til at holde truslen om afskedigelser på afstand, eller fylder det i hverdagen? Er TAP tryk – utryk, ved gruppen, ved ledelsen, ved VIP? Alt sammen tanker der fylder i TAP's hverdag. Jeg kan dog ikke observere gennem dialogen eller i hverdagen, om nogen forsøger at præge hverdagen med en ny tilgang. Jeg observerer, at der er en stor mistrivsel, hvilket TAP gerne taler med hinanden om, men jeg observerer ikke den løsningsorienterede TAP, der kommer med forslag til at forbedre hverdagen i denne tid, hvorfor min antagelse er, at hele situationen er uoverskuelig for gruppen. Der er enkelte interne TAP-møder uden ledelse, hvor der overvejende tales om situationen. Jeg har ikke observeret, at TAP inddrager og benytter den løsningsorienterede tilgang. Jeg antager, at en sådan tilgang til dels ville kunne lette det kaos, den enkelte føler, idet TAP her skal være konstruktiv og innovativ. Nedenfor en håndfuld udtalelser omfattende Social Kapital, som jeg finder relevante for at give et lille indblik i TAP's oplevelse.

"!!!! jeg er loyal overfor ledelsen, jeg har skældt ud - man skælder jo ud over den her ik' man føler det er uretfærdigt eller, eller måske ik' bare ledelsen, men at man, man skælder ud over hele organisationen, at hver gang man er nede på vores plan, på institutplan også ikke engang på, på institut, men faktisk helt nede på TAP plan igen, hvor at... vi er nok dem der mindst kan have skyld i, at det er gået som det er gået rent økonomisk, så ja - jeg har ikke loyalitet op i"

"jeg tænker trivsel, for mig er det når jeg glæder mig til at komme på arbejde, at man man indstiller sig mentalt til at skulle på arbejde, så er det ret vigtigt at man at !!!! også glæder sig til at skulle afsted"

"hvor man sår, okay der er nogen ting man ikke skal sige i øjeblikket fordi det kan blive misforstået.... og det kan godt... altså..... det kan godt... påvirke min trivsel i øjeblikket"

"jeg sagde!! først!!! det der bringe TAP sammen er jo det der med dem og os agtigt altså vi er trætt af ledelsen forstået på den her gang det er jo ikke i orden at vi sidder her for tredje gang ik"

"altså det er det jeg også har sagt, altså troværdigheden ligger på et meget lille sted"

"jeg kan godt føle arbejdsglæde, men den kan også godt forsvinde"

Opsamling af delanalyser Casestudie før afskedigelser 2016, figur 3

Min antagelse er, at TAP har svært ved at rumme situationen, hvorfor den enkelte arbejder som hidtil. TAP afventer i stilhed den kommende udfordring, der måske kræver flere ofre end sidst, men på den anden side måske ikke. At forberede sig på "en tvingende nødvendighed" (Kotter, 2010, s15) synes ikke i horisonten, hvorfor jeg antager, at ledelsen ikke har tydeliggjort nok overfor personalet udover et enkelt informationsmøde, hvad der faktisk står på spil. Med en sådan meddelelse stilles der ikke muligheder op for de ansatte, andet end at afvente og se, hvad der så sker. Min antagelse er derfor, at TAP ikke gør noget, men nærmere læner sig tilbage i selvtilfredshed (Kotter, 2010, s33). En selvtilfredshed der kan trække de nødvendige forandringer i langdrag. MEN denne selvtilfredshed, antager jeg også, kan skyldes ledelsens selvtilfredshed. En selvtilfredshed der viser sig i, at nu har de taget hånd om afskedigelserne. Dog er min antagelse et strålende fravær af de resterende tiltag, der skal følge en sådan proces. En selvtilfredshed som jeg også fortolker og sidestiller med magt, Foucault i (Richter, 2011, s423 afsnit 3), omkring TAP, for det er vist ikke lige nu vi skal se på... eller effektivisere og udvikle arbejdsopgaver? Min antagelse til denne lænen sig tilbage kommer sig af ledelsens manglende udspil til, hvad ansatte faktisk godt kan gøre allerede nu. Bliver der fremover færre hænder til de samme opgaver? Eller er TAP ikke helt sikker på, at det faktisk kommer til at ske? Mine antagelser omkring de fire emner for FOKUS – i dette casestudie – har medført mange fortolkninger og refleksioner, men magten har jeg knapt berørt, til trods for at magten er allestedsnærværende både blandt ledelsen, TAP og VIP.

6.3 Casestudie efter afskedigelser 2016

Dette casestudie blev gennemført i dialog mellem alle tillidsrepræsentanter, der repræsenterer TAP på instituttet og et repræsentativt udsnit fra alle TAP-grupper (bilag 10.9) i februar og marts 2017. Dette casestudie blev gennemført som opfølgning på casestudiet før afskedigelserne, dels for at skabe et indtryk af hvordan TAP oplevede den nye situation og dels for at reflektere over, om der mellem disse to casestudier før og efter, fremkommer nye forståelser og erkendelser set i lyset af, at situationen nu var markant anderledes med færre ansatte end før afskedigelserne.

Jeg har i casestudiet efter afskedigelserne lagt vægt på at se de udfordringer, TAP peger på (bilag 10.9). Vejen til at forstå og erkende kan være lang, men muligheden er til stede. Min tilgang er derfor her at overveje de muligheder, der kan tænkes at være til stede med en økonomi i bedring, et reduceret personale, et behov for effektivisering, og hvor forbedring af den sociale kapital er et stort behov..

Jeg ser således først på Social Kapital figur 2 og derefter på FOKUS figur 3

6.3.1 Social Kapital

Ved gennemgang af tillidsrepræsentanters antagelser og ud fra samtaler med TAP (bilag 10.9) bemærkede jeg en meget bred vifte af punkter, der efter afskedigelse af otte TAP-ansatte fyldte meget for gruppen. Disse antagelser (bilag 10.9) valgte jeg at inddele i ledelsesrelaterede punkter, følelsesrelaterede punkter og opgaverelaterede punkter. Disse punkter går tilsammen og på tværs ud for Den Sociale Kapital. Ledelsesrelaterede punkter udgør størstedelen af punkterne på listen. I det følgende gennemgår jeg punkterne og forsøger at forstå og erkende, hvad det handler om. Jeg er i min antagelse nået frem til, at der for det første er tale om et ønske, om en synlig og informativ ledelse, en anerkendende ledelse der er til stede for TAP, at TAP får indflydelse og inddrages, at ledelsen forstår den byrde, som nu pålægges TAP, samt at ledelsen kender og respekterer de ansattes kompetencer. Min antagelse er dog, at TAP ikke italesætter dette overfor ledelsen og ligeledes, at ledelsen i hverdagen ikke spørger ind til, hvordan TAP oplever den nye situation, hvorfor jeg ikke forventer nogen udvikling her. Min antagelse vedr. følelsesrelaterede

punkter er, at ledelsen fra deres ståsted mener at have en god dialog og viden om, hvordan det går med TAP. Jeg antager af den grund, at ledelsens opfattelse begrundes sig i faktiske dialoger med TAP. Ud fra TRs notat med TAP er opfattelsen og min antagelse, at der mangler interesse for, hvordan den enkelte har det. Ligeledes er min antagelse, at TAP ikke går til ledelsen omkring følelsesladede spørgsmål. Opgaverelaterede punkter fylder meget for den enkelte TAP, der har overtaget nye opgaver uden sidemandsoplæring og uden at komme af med allerede igangværende opgaver. Jeg antager derfor, at ingen har det fulde overblik over den situation, som de ansatte nu står i, idet hverken TAP eller ledelse for nuværende er færdige med at implementere de nye opgaver. Der er til dels tale om brandslukning. Her er min antagelse, at TAP bliver udsat for ekstra pres; et pres ledelsen bør have særlig fokus på. Har ledelsen en plan for samarbejde, tillid og retfærdighed med udgangspunkt i den nye situation? Er ledelsen klar over den manglende tillid, der opstår, når ledelsen ikke er aktiv og synlig i dagligdagen blandt personalet (Weick, 2015, s183)? Er ledelsen bevidst om, at kommunikation og anerkendelse først og fremmest skal komme fra lederen, før TAP igen deltager i samarbejdet med tillid? Dette er en væsentlig pointe for værdien af Social Kapital.

6.3.2 FOKUS

Fokus i denne del af casestudiet er efter afskedigelser at se på udfordringer og forandringer, som jeg antager, der skal til, før en egentlig erkendelse og forståelse af den nye situation kan blive en del af hverdagen blandt TAP.

Jeg ser i forhold til TAP ikke de store tiltag til aktiv handlen, som jeg også mener kan begrundes i den nye situation efter afskedigelserne. Hvad er muligheden for, at TAP og ledelse kan erkende og forstå hhv. hinanden og de nye diskurser? Er der nye diskurser? Det ligger vel lige for, vil nogen måske mene. Men nej! Erkendelsen ligger bestemt ikke lige for, da forståelsen først skal cementere sig. Alligevel er min antagelse, at ved at inddrage ledelse og TAP i Værdiskabende TAP Service kan vi med små, små skridt ændre adfærdsmønstre og skabe erkendelse og forandring, Quinn i (Radish, 2004, s29ff). Men er det det, der skal til for at skabe forandringer? Jeg har en forventning om, at fokus på økonomi, ansatte, arbejdsopgaver og opmærksomhed på sociale kapital kan bidrage til et

institut i forandring. Ved inddragelse af Værdiskabende TAP Service, der arbejder med forbindende social kapital, kan jeg have store forhåbninger om varetagelse og udvikling af relationer mellem de enkelte niveauer. Men er det nok? Bør TAP ikke mærke det i hverdagen og ikke kun på et seminar?

Opsamling af Casestudie for Social Kapital og FOKUS efter afskedigelser 2016

Sammendrag for Social Kapital er bl.a., at det for TAP fylder meget, at ledelsens ledelsesstil ikke er synlig eller informativ. For TAP har ledelsen ikke en klar forståelse for, hvordan TAP har det i denne situation, og TAP mener ikke, ledelsen bidrager til at gøre noget for at forbedre TAPs oplevelse af kaos. Der er ligeledes en stor og manglende viden om, hvem der skal lave hvad. Der er ingen oplevelse af videndeling, hvorfor TAP føler sig meget presset, idet ingen opgaver er fjernet, men yderligere er tværtimod kommet til.

Sammendrag omkring FOKUS handler om, hvilke muligheder der er for forandring, forståelse og erkendelse? Min antagelse er her, at ledelsen må se på de muligheder, der er for at igangsætte tiltag for at skabe de nødvendige forandringer. Jeg antager ikke, at TAP sætter noget i gang, da de ikke er blevet inddraget i processen, hvis der er igangsat en sådan.

6.4 Casestudie af styregruppe for Værdiskabende TAP Service

Opsummering og diskussion af dialogen med styregruppen 30. marts 2017

Styregruppen er sammensat af flg. repræsentanter: Institutleder, sekretariatsleder, VIP lektor, VIP lektor TR og TAP TR projektsekretær. Styregruppen for projektet Værdiskabende TAP Service består således af to ledere, to VIP og én TAP. Styregruppen mødes to gange årligt, hvor opgaverne er at varetage og sikre, at projektet har fremdrift og kører efter formålet. Ud fra styregruppens sammensætning kan jeg stille spørgsmålstejn ved, om sammensætningen er helt hensigtsmæssig til trods for, at projektets oprindelige formål var VIP og TAP. VIP udover styregruppemedlemmerne er dog aldrig blevet inddraget i Værdiskabende TAP Service, hvorfor det forekommer mig mindre hensigtsmæssigt med

en styregruppe, der overvejende består af ledelses- og VIP repræsentation. Hvad står i vejen for yderligere en TAP-repræsentant?

For at sikre fremdriften, er det vigtigt for styregruppen at varetage både VIP og TAP's interesser og sikre en positiv tilgang til projektet, hvor den enkelte tager aktivt del i og følger med i processen. Styregruppen er tilfreds med, at det nu er sekretariatslederen, der er projektleder, idet hun har forudsætningerne for at have fokus på både VIP og TAP. Styregruppen mener ikke, de er sat i værk for at styre processen, det er projektleders opgave. Min refleksion er her, hvordan varetage VIP og TAPs interesser i Værdiskabende TAP Service, når VIP ikke er til stede? Handler det om, at TAP skal servicere VIP uden egentlig at vide, hvad VIP har brug for? Hvad med dialog og forventningsafstemning mellem VIP og TAP? Og dermed skabe forståelse for hinanden? Kan TAP lære noget af VIP og omvendt? Kan VIP og TAP i fællesskab effektivisere i det felt, de begge arbejder i? Indtil nu ser jeg kun en ensidig handlen på TAP-siden, medmindre ledelsen arbejder med VIP adskilt fra TAP.

Styregruppen kan se, at der har været mange udfordringer udover afskedigelser, hvorfor optimal vidensdeling ikke blev en mulighed. Styregruppen mener TAP har været nede i et hul, de nu skal op ad, men hvordan fremgår ikke af dialogen. Hvis styregruppen mener, TAP befinder sig i et hul, antager jeg, at styregruppen også tage affære og fremkomme med retningslinjer, der kan give TAP en idé om, hvilken vej de skal gå for fornyet udvikling og optimisme. TAP ved faktisk ikke, qua den yderst sjældne opdatering af sidste nyt fra Værdiskabende TAP Service, hvad der er i støbeskeen. Om det er ledelsen eller styregruppen for projektet Værdiskabende TAP Service, der skal skabe fornyet håb for TAP, står ikke klart.

Da jeg antager, det er et fælles ansvar, at TAP kommer i gang for at se de muligheder, styregruppen mener, der er, må styregruppen eller personalelederen komme på banen. Der er et stort videndelingsarbejde, der ligger foran TAP gruppen, hvad skal de arbejde med og ikke arbejde med som TAP? Hvordan igangsættes vidensdeling? Opgaveløsnin-ger er vigtige Værdiskabende TAP Service eller ej. Styregruppen mener, at udfordringerne egentlig har med hele den nuværende situation at gøre, mere end projektet for Værdiska-bende TAP Service. Hvilket også er korrekt, idet Værdiskabende TAP Service kom i værk grundet instituttets strategiske ønske om organisatoriske ændringer, og har som udgangs-

punkt derfor intet med instituttets nuværende situation at gøre. Styregruppen mener, TAP kan blive bedre i dialogen med VIP, og dermed kan der opnås en ny forståelse i samarbejdet mellem VIP og TAP. Hertil antager jeg, at styregruppen ligeledes mener, at VIP kan blive bedre i dialogen med TAP for at fremme en bedre dialog. Styregruppens fornemste opgave er at sikre, at processen tilgodeser projektets hensigt for både VIP og TAP. Styregruppen er enig i, at personalelederen har de rette forudsætninger, da hun er meget tættere på den enkelte VIP og TAP end institutlederen. Økonomien er i bedring, hvorfor man begynder at tænke strategisk og fremadrettet. Det gør, at styregruppen nu ser en mulighed for en ny start. Min fortolkning er derfor, hvordan mener ledelsen, at TAP fremover skal servicere VIP, og hvordan skal der videndeles for at opnå den bedste forståelse i krydsfeltet mellem VIP og TAPs opgaver? Styregruppen mener Værdiskabende TAP Service kan bidrage til TAP's erkendelse af og forståelse for den omskiftelige forskningsverden, som VIP lever i samt den foranderlige verden, som TAP lever i. En verden TAP i særdeleshed mærker til nu, idet der hidtil ikke har været den fornødne videndeling mellem TAP på opgaver, hvorfor der ligger et stort vidensdelingsarbejde forude. Der skal udvikles og uddannes i allerede eksisterende opgaver. Taler styregruppen med ledelsen og TAP om, hvad der skal iværksættes for at opnå den fornødne videndeling mellem TAP og mellem VIP og TAP? Styregruppen er klar over, der skal afklares, hvad der skal laves og, hvad skal ikke laves. En proces hvor alle gerne vil vide, hvad der skal ske, og hvor de skal hen. Har styregruppen dannet sig et overblik over, hvilke opgaver der ikke skal tages op til revision? Og har styregruppen inddraget TAP i denne proces? Det er styregruppens opfattelse, at der stadig er meget, der skal laves, men det positive overstiger langt det negative. Har styregruppen udmeldt dette til TAP? Der er kommet en åbenhed og et skifte, der gør, at vi kan tænke fremad, nu hvor økonomien er i bedring, hvorfor vi kan tænke strategisk, hvilket er en positiv begyndelse. Styregruppen mener, der skal fokuseres på vidensdeling, og at TAP stadig kan servicere VIP som hidtil, idet der nu er færre projekter. Jeg kender ikke grunden eller bevæggrunden for at udmelde, at der er færre projekter, idet TAP har samme projektportefølje som før; tillige med projektporteføljen fra det afskedigede TAP-personale. Har styregruppen undersøgt mængden af de arbejdsopgaver, som TAP ikke udfører længere, der muliggør, at TAP fortsat kan servicere VIP som hidtil? Styregruppen mener, at opgaver for TAP fremadrettet klart skal ensrettes og løses effektivt, hvor det er

muligt for bedre at kunne aflaste VIP, der er presset på mange opgaver. Iværksætter styregruppen en masterplan for denne proces?

Opsamling af styregruppen Værdiskabende TAP Service

Skal Værdiskabende TAP Service tilpasses den nye situation? Skal der flere TAP i styregruppen? Skal der iværksættes handleplan for samarbejdet mellem VIP og TAP? Kan der effektiviseres i opgaverne mellem VIP og TAP? Hvordan opnås der overblik over den manglende videndeling? Hvordan effektiviseres opgaverne mellem TAP og mellem VIP og TAP? Har styregruppen eller ledelsen styr på, hvor der skal fjernes eller forenkles opgaver? Vil styregruppen eller ledelsen inddrage TAP i den fremtidige håndtering af tiltag og udvikling?

7 Bidrag til diskussion

Mit formål med ovennævnte gennemgang har været at bidrage med en beskrivelse, forståelse og erkendelse af, at TAP-faggrupper kan have forskellig opfattelse af situationen og dermed forskellige blinde pletter, modstand mod forandringer og villighed til at gå nye veje.

Bevidsthed og modstand i forbindelse med ny ledelse og mangfoldige afskedigelser indeholder ligeledes flere forskellige forståelser og reaktioner.

Instituttets TAP-faggrupper, som hører under Dansk Magisterforening (DM), Danmarks Jurist- og Økonomforbund (DJØF), Handels- og Kontorfunktionærenes Forbund (HK) samt Sprog & Kommunikation har alle en dagsorden og er præget af deres faglige agenda. Tilidsrepræsentant-konsortiet har fundet sammen om at ville gøre sit bedste for, at alle TAP-medlemmer får et godt forløb i forbindelse med instituttets omorganisering af TAP, opgaver og opgaveløsninger.

Min antagelse har været, at ledelsens formål er at få de økonomiske rammer til at nå sammen samt skabe tryghed og ro i TAP-gruppen blandt andet med Værdiskabende TAP Service og konsulent til projektteamet.

Min interesse har været at inddrage de forskellige videnskabsteoretiske tilgange, der er for erkendelse, hvorfor jeg bidrager med en sammenkædning af teoretikers teorier omkring erkendelser i dette projekt set i lyset af ledelsen, den ansatte og det enkelte team.

Mit ønske er at samarbejde med ledelsen da jeg som TR er bindeledet mellem hele TAP-gruppen og ledelsen. TR-kollegiet valgte, at jeg skulle være bindeledet på vegne af alle TAP-TR-repræsentanter på instituttet. Det er derfor afgørende for TR-kollegiet, at der etableres en tæt dialog både med ledelsen og med ansatte.

8 Konklusion

I dette kapitel gennemgår jeg forløbet for projektet, opsamler omkring enkelte teoretikere og endelig konklusion.

Hvorledes jeg som kollega og medarbejderrepræsentant i forandringsprocessen kan skabe fundamentet for en attraktiv arbejdsplads, vil jeg igennem nedenstående føre læseren frem til. Det er mit håb, at der er forståelse for, at der i undersøgelser af denne art ikke kan fremkomme endegyldige svar, hvorfor jeg i stedet fremlægger mine anbefalinger.

Mine antagelser, fortolkninger og refleksioner har været mange igennem dette projekt, hvor vi skal huske, at de afskedigelser og de oplevelser, det har medført, ikke kan ties ihjel, men bør italesættes med det formål at genskabe en tillidsvækkende dialog og på en tryk arbejdsplads. De nye vilkår skal således forstås og erkendes, før en reel effektivisering kan implementeres.

Inden konklusionen har jeg analyseret og diskuteret de tre casestudier hver for sig og samlet, hvorefter mine antagelser er fremlagt som bud på, hvordan de implicerede har oplevet situationen i dagligdagen på instituttet hver for sig og sammen.

Det er en udfordring, at instituttet ikke nåede at iværksætte, effektivisere og kompetenceudvikle det resterende TAP-personale, inden alle otte stoppede på instituttet, hvilket i denne omgang svarede til 25 % af TAP personalet.

Udfordringen for TAP er således:

1. Manglende oplæring og viden fra det afskedigede personale
2. Manglende tid til at udføre ekstra opgaver
3. Manglende kompetencer
4. Manglende metoder for effektivisering
5. Manglende forståelse og erkendelse for forandring i VIP/TAP samarbejdet

Jeg antager, at udfordringen for styregruppen, er manglende indsigt i:

1. TAPs stres niveau og faktisk arbejdsbyrde
2. TAPs holdning til Værdiskabende TAP Service
3. TAPs behov for anerkendelse fra ledelsen
4. TAPs behov for at blive informeret, forstået og medinddraget
5. TAPs overvejelser om at skifte arbejdsplads

Udfordringer fordi personalet nu er presset med nye og ukendte opgaver-, hvilket betyder, at den enkelte bliver presset, idet planen for overlevering og afsættelse af tid til nye opgaver ikke er til stede. I denne situation er TAP presset ud i at klare opgaverne uden at kende betingelser, procedurerne og kravene, hvilket giver en øget risiko for frustrationer og fejl.

Der er en begyndende og seriøs erkendelse fra TAP-personalets side, at der skal effektiviseres, men hvordan bliver man kreativ og effektiv, når arbejdsbyrden er stor? Hvordan kommer man med forslag til nye måder at arbejde på?

Det er derfor ledelsens opgave at walk the talk, Weick i (Murphy, 2015) for at finde ud af:

- Hvordan den enkelte har det
- Hvilke tanker den enkelte har omkring sine opgaver
- Hvilke forslag den enkelte har til forbedring
- Hvem og hvordan effektivisering skal søsættes

Jeg mener muligheden for at skabe en bedre overgang var til stede før afskedigelser. Muligheden for at begynde i det små mener jeg ligeledes var til stede ift. TAP længe inden afskedigelser blev iværksat, faktisk helt tilbage til før første runde af afskedigelser i 2014. Hvilket betyder, at en stor del af de nuværende problemer kunne have været andre problemer end de nuværende. Nu skal ledelsen iværksætte effektivisering af TAPs arbejdsopgaver, hvorfor jeg mener, det er altafgørende at sætte i gang med små, små skridt. Ledelsen skal sørge for at medinddrage TAP i processen, idet TAP er indehaver af faktisk viden og kender til problemstillingerne. I denne proces mener jeg ligeledes, at det er afgørende at inddrage VIP, så VIP og TAP sammen kan få afklaret, hvad der er nødvendigt og

vigtigt for hver gruppe. Når grupperne er afklarede og ved, hvad der skal arbejdes henimod, starter processen. En proces hvor man bl.a. skal se på, om de implicerede har de rette kompetencer. Mangler der kompetencer, bør den nødvendige oplæring igangsættes.

De nye vilkår skal således forstås og erkendes, før en reel og varig effektivisering kan implementeres.

Gadamer, Den hermeneutiske cirkel

Igennem dette projekt har der været mange muligheder for at forstå, erkende og forandre. Det bliver dog problematisk, at ledelsen ikke viser retningen overfor de ansatte, og at ledelsen ikke deler sin ambition med TAP. Den enkelte TAP kan ikke gå ud af en stringens med sin forforståelse, medmindre der er overensstemmelse med det, ledelsen vil. Går TAP og ledelse ikke i samme retning, vil der opstå et vakuum uden forståelse, erkendelser og forandringer, hvorfor udvikling umuliggøres.

Ovennævnte manglende forforståelse udspillede sig til gruppemøde i Værdiskabende TAP Service forleden. Her viste det sig, at der på ingen måde var overensstemmelse mellem ledelsens, forandringsagenters og de enkelte TAPs forforståelser. Mødets agenda blev derfor nulstillet, hvorefter gruppen blev enige om en ny agenda, der skulle fortolke og arbejde på, hvordan der kan skabes tillid mellem TAP og ledelsen. Derudover blev man på mødet enige om, at der skal forventningsafstemmes både mellem den enkelte og ledelsen, mellem gruppen og ledelsen, mellem TAP grupper og mellem VIP og TAP. Dette senarie viser med al tydelighed, hvor omfattende og vigtig en fælles forståelse er, og hvorfor forandringer ikke kan slå igennem, med mindre man har taget sig tid til, at fortolke, forstå og erkende, før selve forandringen kan gennemføres med succes.

Foucault, Magt, sprog og diskurs

I dette projekt ser jeg magt som et vilkår, ikke noget entydigt godt eller skidt, men et vilkår. I den verden jeg indgår i, viser den usynlige magt sig gang på gang igennem dialogen som i fraværet af dialog. Mulighederne for at gå i dialog mellem og med TAP, VIP og ledelse er

altid en mulighed, men er i mange tilfælde fravalgt. At tilvælge og fravælge dialog, kommunikation og information er uden undtagelse mekanismer der bunder i magt, modmagt og magtviden. Magt, der går i hver sin retning, vælger jeg at sammenligne med fordomme og forforståelser, der ikke har samme forståelser, hvorfor man står i stampe, og der ikke sker en udvikling. Det, der karakteriserer den magt, Foucault analyserer, er den, der bringes i spil i relationerne mellem individer og grupper. Foucault interesserer sig for magtrelationer, ikke magten i sig selv. Jeg vender her tilbage til forforståelser, idet jeg mener, forståelse er nøglen til magten og sproget i diskurserne, hvorefter der kan arbejdes med erkendelser og forandringer.

Bourdieu, Felt, kapitaler og habitus

For at forstå det komplicerede mellem TAP, VIP og ledelse må vi se på doxa, som er organisationens og dens medlemmers virkelighedsopfattelse; en virkelighedsopfattelse organisationen havde indtil 2015 efter to omgange med afskedigelser i hhv. 2014 og 2015. Der blev ansat ny ledelse i 2016, hvorfor felt, kapitaler og habitus nu har ændret sig. Doxa er derfor ændret og har i den forbindelse fra før til nu været udsat for symbolsk vold, idet feltet har ændret sig. Symbolsk vold er en konsekvens af feltets ændrede kapitalkonfiguration og de deraf ændrede habituelle dispositioner. Symbolsk vold er den mest stille og mest usynlige magtform. Når jeg herigennem ser på Gadammers forforståelse og Foucaults magt, sprog og diskurs forståelse, viser der sig over til Bourdieu en sammenhæng fra subjekts forståelse til subjekts magt til position i feltet som giver stor mening for mig.

Lewin, ledelsesstile og forandringer

Med Lewins modstandsbegreb ser jeg en mulighed for TAP. En mulighed hvor forandringer italesættes for at mindske den modstand, TAP føler efter et oplevet overgreb, da gruppen blev væsentligt reduceret. Som vi tidligere har set opstod der en væsentlig modstand i det sociale felt under et nyligt afholdt gruppemøde for Værdiskabende TAP Service i forbindelse med forandringer. Denne modstand blev i nyfortolkning af dagens agenda mindsket, men ikke elimineret. Forandringsagenterne havde en tro på, at gruppen var på vej,

men måtte rulle tilbage for at kickstarte der, hvor gruppen faktisk var. Da forløbet på dette stade og på nuværende tidspunkt er i sin optøning, vil jeg se frem til det videre forløb med bevægelse mod forandringer, der medfører en nyfortolkning af arbejdsopgaver. Derefter er målet en (midlertidig) stabil hverdag (Madsen, 2009, s3991-416).

Kotter, En oplevelse af tvingende nødvendighed

Jeg mener, at vi på nuværende tidspunkt kan gøre brug af Kotters forandringsledelse, idet han ser på selvtilfredshed som en fare for den stabile udvikling. Jeg er særlig opmærksom på selvtilfredsheden, idet den altid ligger og lurker uanset afskedigelser og kommende ændringer i forhold til effektivisering. At der har været afskedigelser hindrer ikke, at enkelte mener, at opgaverne allerede bliver løst til UG og dermed på den bedste måde. Enkelte er villige til at se på effektivisering af opgaver, men kan ikke afse tiden til processen. Atter andre vil være dygtige til at finde bevæggrunde til ikke at ændre status quo. Der skal være fokus på, om den enkelte er modvillig eller villig; hvad den enkelte faktisk gør. Modarbejder eller medarbejder personen? For som Kotter siger, er der mange måder at modarbejde forandringstiltag på. TAP bør således se indad og vurdere, om han/hun mod eller medarbejder i situationen. Ledelsen skal ligeledes være opmærksom på dette, da vi ellers risikerer ikke at komme ud af stedet.

Afsluttende anbefalinger

Efter gennemgang af dette projekt er mine anbefalinger til ledelse og personalet, at ledelsen vedvarende holder fokus på, hvor vigtigt det er at have øje for sit personale, der er drivkraften i enhver virksomhed. Jeg anbefaler ligeledes, at ledelse og personale altid husker på at erkendelse er grobunden for enhver holdbar forandring.

Efterskrift

Denne proces har været om muligt den mest udviklende proces, jeg har deltaget i. En proces hvor jeg er blevet kastet frem og tilbage. Jeg har set de mange teorier og retninger, jeg kan forfølge og forlade. De mange teoretikere, der kan fængsle og frustrere. De mange, der gør det kompliceret, og de få der gør det enkelt.

Og ja, jeg er blevet frustreret mere end en gang, når det ikke har været muligt at supplere teorier og retninger på kryds og tværs.

Jeg er dog nået frem til, at de teorier og metoder, som jeg benytter i mit afgangsprøje, supplerer hinanden, hvorfor det endelig er lykkedes mig at få mine ideer til at hænge sammen.

Afslutningsvis vil jeg sige som Foucault i (Raffnsøe, 2008, s59):

(delvis egen tilvirkning)

”Jeg ønsker ikke at blive fastholdt eller rubriceret til nogen bestemt tilgang, idet menneskets tænkning befinder sig i en stadig forskydning, hvorfor jeg ikke vil reduceres til bestemte og fastlåste positioner.”

9 Litteraturliste

9.1 Bøger:

Aggerholm, Helle Kryger m.fl.: Intern kommunikation under forandringer, 2010, Samfundslitteratur

Alrø, Helle og Frimann, Søren: Kommunikation og organisationsforandring, 2008, Aalborg Universitetsforlag

Andersen, Lens og Andersen, Lars: Klassisk og moderne samfundsteori, 2013, Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, Svend og Tanggaard Lene: Kvalitative metoder en grundbog, 2015, Hans Reitzels Forlag

Fairclough, Norman: *LANGUE IN SOCIAL LIFE SERIES*, 2001, British Library Catalogue-in-Publication data

Fairclough, Norman: *Discourse and social change*, 1992, Cambridge: Polity press

Flyvbjerg, Bent: *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 2011, SAGE Publication

Foucault, Michel: *The Archaeology of Knowledge*, 1972 (1969), London: Routledge. Oversat fra *L'Archéologie du Savoir*, Paris: Gallimard

Foucault, Michel: *Truth and Power* i *Power/knowledge*, 1980.

Foucault, Michel: *Viljen til viden*, 1998, Det lille Forlag of Knowledge.

Fuglsang, Lars og Bitsch Olsen, Poul, 2009, *Videnskabsteori- på tværs af fagkulturer og paradigmer- i Samfundsvidenskaberne*, Roskilde Universitetsforlag, 2 udgave

Gadamer, Hans-Georg: *Sandhed og Metode*, 2004, oversat af Arne Jørgensen, Systime A/S

Elting, Mette & Hammer, Sverre, *Ledelse og organisation forandringer og udfordringer*, 2009, Samfundslitteratur (kapitel 7)

Heede, Dag: *Det tomme menneske*, 2002, Museum Tusculannums forlag, København

Jørgensen, Winther Marianne og Phillips, Louise: Diskurs Analyse som teori og metode, 1. udgave, 2010, Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur

Keller, K. D.: Den menneskelige eksistens. Introduktion til den eksistentielle fænomenologi, 2012, Aalborg Universitetsforlag.

Kotter, John P.: Haster Fornemmelse for forandring, 2010, Gyldendal Business

Kotter, John P.: I spidsen for forandringer, 1999, Peter Asschenfeldt nye Forlag a/s

Lewin, Kurt: Modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik, 2009, Psyke & Logos

Løgstrup, K.E.: Den Ethiske Fordring, 2010, Forlaget KLIM

Prieur, Annick og Setoft, Carsten: Pierre Bourdieu En introduktion, 2006, Hans Reitzels Forlag

Radich, Frank; Drejer, Anders; Printz, Louis, Emergent Strategisk Ledelse – Vejen frem? 2004, IDEAS Working Paper Series from RePEc

Raffnsøe, Sverre, Gudmand-Høyer, Marius, Thaning, Morten: Foucault, 2008, Samfundslitteratur

Thisted, Lars: Forskningsmetode i Praksis, 2013, Munksgaard

Thoft Eva, Grøntmij Carlbro, Hans Hvenegaard, Team Arbejdsliv og Morten Bichel, Kombi, Social & Sundhed BrancheArbejds miljøRåd: Social Kapital, 2010, BAR SoSu

Voxted, Søren: Valg der skaber viden, 2006, Hans Reitzels Forlag

9.2 Artikler

- Madsen, Benedicte: Kurt Lewins modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik, Psyke og Logos, 2009, 30, 391-471
-
- Richter, Jasmin: Magt og afmagt i individets liv, Psyke & Logos 2011, 32, 418-431

- Foucault, Michel, interview gengivet i "the Archeology of Knowledge" Vintage 1973, s17 new York 1973 – gengivet i Modmagt.dk af Johnny Gaardsdals blog om pædagogik og samfund
- Foucault: <http://www.teorier.dk/tekster/michel-foucault-magt.php>
- Kotter, John P, prisvinder med videnskabelig artikel i Harvard Business Review november 2012, Accelerate
<http://www.billsynnotandassociates.com.au/images/stories/documents/accelerate.pdf>
- Fairclough: <http://www.teorier.dk/tekster/norman-faircloughs-diskursanalyse.php>
- Gadamer: <http://www.teorier.dk/tekster/hermeneutik.php>
- Bourdieu: <http://www.teorier.dk/tekster/praksis.php>
- Lewin: <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/psyke/article/view/8721/7293>
- Quinn: <http://www.strategylab.dk/portal/tools/fame/quinn-james-b/>
- Jensen, Anders Fogh om Foucault: <http://filosoffen.dk/2009/01/foucault-faenomenologi-og-hermeneutik/>

10 Bilag

10.1 Case studie før afskedigelser

10.2 Trivsel fra tavle

10.3 Motivation og arbejdsglæde fra tavle

10.4 Gode råd til ledelsen fra tavle

10.5 Noter til trivsel

10.6 Noter til Motivation og arbejdsglæde

10.7 Noter til Gode råd til ledelsen 1 og 2

10.8 Opsummering af den enkeltes udtalelser

10.9 Case studie efter afskedigelser

10.10 Case studie af styregruppe for Værdiskabende TAP Service

10.11 Spørgeskema fra Arbejdsmiljøsekretariatet BAR omkring social kapital

10.12 Definition Social Kapital