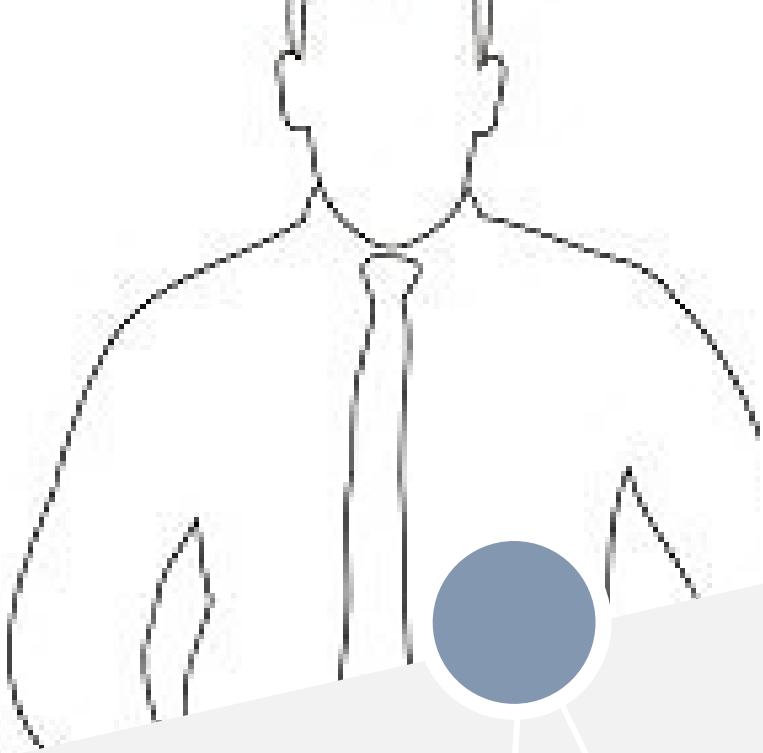
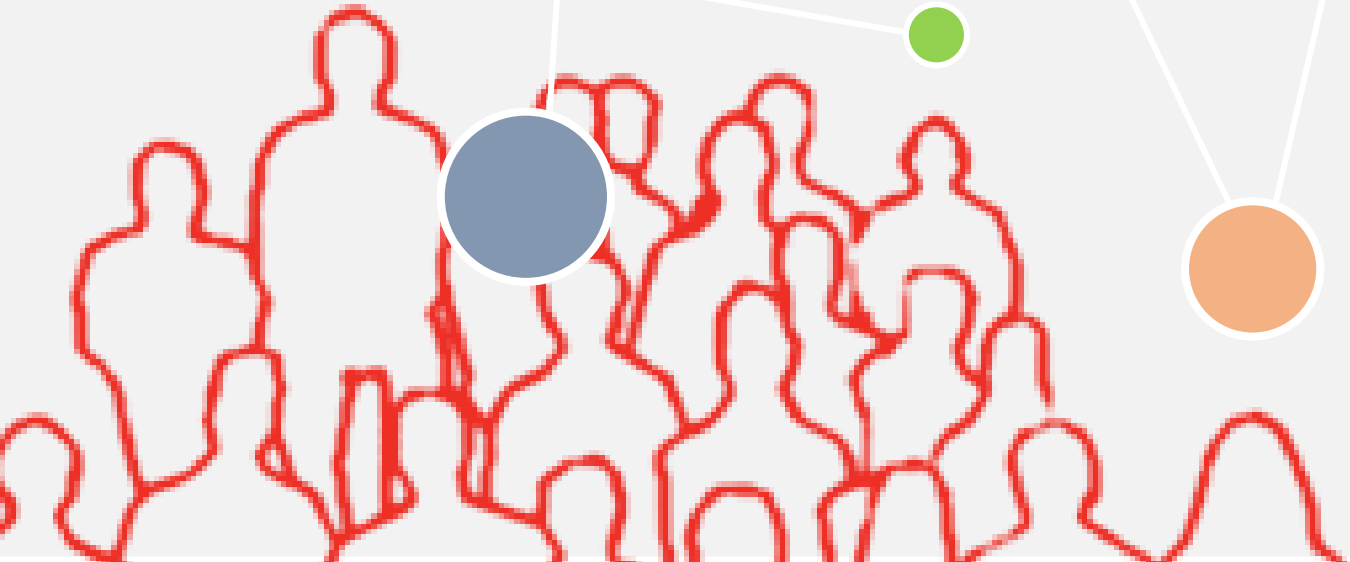




SKAB OPBAKNING OMKRING DEN EKSTERNE FORANDRINGSKONSULENT OG OPLÆGSHOLDER

*Medarbejderes meningsdannelser
omkring den eksterne konsulent som forandringsmedie
på den kommunale arbejdsplads*

DIDDE NIELSEN ELBÆK | 2018



INDHOLD

ABSTRACT	3
EMNE- OG PROBLEMFELT - <i>Aktualisering af forskningsprojektet</i>	4
FORSKNINGSSPØRGSMÅL	6
BEGREBSANVENDELSE	7
METODE	8
UNDERSØGELSESTRATEGI OG -DESIGN	8
EMPIRIINDSAMLINGSMETODE OG -OVERVEJELSER	11
DATAANALYSE	14
VIDENSKABSTEORETISKE IMPLIKATIONER	15
EKSPLORATION AF FORSKNINGSSPØRGSMÅLET OG -FELTET	17
LITTERATURE REVIEW	17
VOXPOP	22
AFGRÆNSET FORSKNINGSFOKUS	25
TEORI	26
ANALYSE AF MENINGSDANNELSER OG INDSATSER FOR UNDERSTØTTELSE AF POSITIV MENINGSDANNELSE	37
DISKUSSION AF MULIGE METODER TIL PRAKTISERING AF MENINGSUNDERSTØTTELSE	63
KONKLUSION	69
REFERENCER	71

ABSTRACT

These years, the Danish Public Sector is going through an intense change in trying to keep up with the democratic development, increased competition by the private market combined with an ongoing public demand on high quality. One of the popular medias to support this task of resilience and development is external change consultants who are commonly used when developing public employers through lectures, reflective workshops and courses.

While public leaders often are the initiators in these internal-external cooperation, many employees express a demotivation whenever external consultants are mentioned. When education and development through external consultants are key influents on the maintenance of the public sector, it is highly relevant to understand and learn how positive employee sense making on external consultants can be supported by leaders and employees involved in any cooperation with external consultants.

This research project addresses this question through a qualitative case study: Eight employees, the department manager, and the top leader in a department of the Danish public sector are interviewed about their experiences and opinions about the department's use of external consultants.

The research shows that practice-orientation is the primary criteria for supporting what employees define as important when making positive sense of external consulting sessions. The most important thing is that this practice has to reflect employee reality – not management interpretation. If this isn't supported through choice of subject, communication, consultant control and framework, employees will want to integrate the practice-orientated quality by influencing the design process themselves.

If management wish to continue the bureaucratic management style they need to establish a communicative connection between management action and employee framework. This, though, needs to be the responsibility of someone from the employee group, since management doesn't have the necessary insight in real time employee practice.

To support the processes of sense making, a process model and defined roles negotiated between management and employees might be concrete tools to support positive sensemaking for both management and employees. These tools, though, need to be developed by each specific department who wishes to optimize their support on a positive sense making around the use of external consultants.

EMNE- OG PROBLEMFELT

- Aktualisering af forskningsprojektet

Den eksterne konsulent er blevet et populært forandringsmedie på alle organisatoriske niveauer i både private og offentlige danske organisationer. Allerede i 2011 svarede ni ud af ti virksomheder i en undersøgelse af Epinion for Dansk Erhverv, at de har brugt ekstern rådgivning inden for det seneste år, hvortil hver tredje havde øget forbruget (Berlingske Business, 2011). Professor på CBS, Flemming Poulfelt, udtalte i den forbindelse, at konsulentanvendelse ikke kan betragtes kun som et krisetegn, men et nybrud inden for virksomhedsdrift, hvor eksterne konsulenter bidrager med ekspertviden og er et billigt alternativ til at ansætte fire medarbejdere til samme opgave. I 2016 bekræftede Dansk Industri "... virksomheders stigende behov for konsulentbistand..." (Smith, 2016, s. 7, l. 12-13).

Udviklingen kan ikke overraske, hvis man ser på sociologers definition af det senmoderne samfund som ekstremt komplekst og betinget af konstante tilpasninger til globale forandringer (Moeslund 2011, bind 1). En af de mest anerkendte organisationsteoretikere inden for forandring – også i Danmark -, Ralph Stacey, argumenterer med sin kompleksitetsteori for, at organisationer i dag spejler denne udvikling med kompleksitet og konstant foranderlighed (Stacey, 2016). Parallelt med konkrete, tidsafgrænsede forandringer i form af fusion, afskedigelser, nye samarbejdsformer, osv., kan der således argumenteres for, at organisationer i dag kan defineres som værende i en konstant forandring som følge af globaliseringen.

Erhvervs-ph.d. Irene Skovgaard Smith bekræfter denne tendens på det danske arbejdsmarked og relaterer tendensen til den øgede anvendelse af eksterne konsulenter: "Danske virksomheder gennemgår massive og omfattende ændringer som følge af globaliseringen ... og der er et pres på og konstante krav om højere produktivitet, større effektivitet og hurtigere levering eller servicering ... sådanne forandringsprojekter er krævende og gennemføres ofte i samarbejde med eksterne management konsulenter. Det betyder, at rådgivningsbranchen globalt er i vækst." (Smith, 2016, s. 7, l. 1-11).

Det øgede pres på organisationers udviklings- og forbedringskraft er særligt også blevet definerende for den danske offentlige sektor. Den demografiske udvikling med færre til at betale skat og flere at tilbyde velfærd til gør, at vi i Danmark er nødt til i endnu højere grad at effektivisere – uden at vi dog er villige til i betydelig grad at gå på kompromis med kvaliteten eller mængden af velfærd.

Med denne virkelighed for danske organisationer kan konsulenter altså ses som et nødvendigt redskab til hele tiden at styre og aktualisere en organisation i en verden, som organisationens egne medlemmer ikke altid er i stand til selv at specialisere sig i eller følge med i.

Med den eksterne konsulent som en dermed nærmest fast institution i organisationers forandringsmiljøer, er det interessant, at medarbejderne - der ofte er dem, der gennem konsulenten skal (med)forandres - ikke umiddelbart kan bekræfte populariteten af de eksterne konsulenter. Derimod er følgende udsagn de første, du i mange sammenhænge støder på, hvis du i selskaber, i netværk eller blandt kolleger italesætter den eksterne forandringskonsulent: "Åh, ja så skal der laves rollespil", "Det er det mest ubrugelige nogensinde", "Ja jeg har rigtig mange skrækhistorier, jeg kan fortælle". Man får himlende øjne, og den manglende respekt er tydelig. Selv en af dem, der selv arbejder som ekstern konsulent kan bekræfte dette. Hun har mange års erfaring som konsulent og genkender den negative reaktion på det at være konsulent: " ... jeg kender udmærket godt den position, du sidder i, når det du skal fortælle nogen, at det du sidder med det er at arbejde som konsulent. Hovedparten kunne du ligeså godt have sagt, at du er journalist på et eller anden obskurt sportsblad, eller noget. For mig er det også med forskelligrettede følelser, hvis jeg sidder i en sammenhæng og siger, at jeg er ledelsesrådgiver eller ledelseskonsulent. For jeg oplever, at jeg møder mig selv gennem deres blik, der siger "nå, jamen så er du ude og være smart i en fart med en kuffert" [læs: Som en sælger]" (bilag 3.1, l. 363-370).

Det fremgår som et umiddelbart paradoks, at de medarbejdere, der gennem workshops og temadage med eksterne forandringskonsulenter forventes at blive forandret, forbedret og effektiviseret, dybest set ikke har respekt for eller kan se værdien af selve forandrings*mediet*, nemlig en ekstern konsulent. På trods af dette øges anvendelsen – som nævnt - af de eksterne konsulenter.

Da ledelses- og styringsparadigmet i den offentlige sektor i dag i en vis grad er selvledelse, hvori lokal meningsdannelse er en afgørende forudsætning for netop at effektivisere og skabe kvalitet gennem lokal viden og deraf kvalificerede beslutninger, bliver det relevant at undersøge, hvordan disse medarbejder skaber mening omkring disse hyppigt anvendte eksterne konsulenter. Det kan også være relevant at undersøge, hvordan denne meningsdannelse understøttes af det organisatoriske miljø, herunder ledelsen. Omtalte konsulent har været konsulent i mange offentlige afdelinger og fortæller, at initiativtageren til at inddrage hende som konsulent, oftest er en af afdelingens ledere. Hvis ledelsen er initiativtager til inddragelse af konsulenten og i stigende grad anvender – og dermed genbestiller konsulenter -, samtidig med, at medarbejdernes ikke kan finde respekt eller værdi i disse, ja så bliver det relevant at se på rollefordelingen som en del af meningsdannelsesmiljøet for medarbejderne: Er det kun ledere, der finder mening med konsulenterne, hvorved der eksisterer en

kløft mellem medarbejdere og ledere i den oplevede værdi af eksterne konsulenter? Og hvis ja, hvorfor opstår eller fastholdes denne kløft?

I den danske offentlige sektor kan det tolkes, at selvledelsen kombineres med bureaukrati i det, den franske sociolog David Courpasson kalder for soft bureaucracies (Courpasson 2006). Bureaukratiformen indebærer på den ene side, at "... arbejdsprocesser foruddefineres og fikseres og faglig dømmekraft elimineres..." (Kamp, Hvid & Jørgensen, 2013, s. 1, spl. 2, l. 31-34), hvortil selvledelse samtidig "giver rum for at tilpasse udførelsen af arbejdet til en kompleks kontekst ..." (Kamp, Hvid & Jørgensen, 2013, s. 1, spl. 2, l. 34-35). Inden for rammen af den offentlige sektor bliver ovennævnte spørgsmål således særligt interessante i lyset af den hierarkiske, bureaukratiske organisationsform med faste processer samt det tids- og resourcepres, der også hersker i den offentlige sektor: Hvilke begrænsninger og muligheder ligger der i samarbejdet omkring meningsdannelsen på tværs af de organisatoriske niveauer og faste processer, og hvordan kan man inden for denne ramme bedst understøtte en positiv meningsdannelse hos medarbejderne omkring den eksterne forandringskonsulent?

Det bærende spørgsmål er altså hvordan der som en forudsætning for implementering af konstante forandringer, fortsat sikres mening for medarbejderne omkring anvendelsen af disse eksterne forandringskonsulenter i en tid, hvor effektivitet, kvalitet og også selvledelse og dermed lokal meningsdannelse er levevilkåret i den offentlige sektor.

FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Med en interesse i at bidrage til en konkurrencedygtig dansk offentlig sektor baseret på effektivitet og kvalitet søger dette projekt således at belyse meningsdannelser omkring anvendelse af eksterne konsulenter i den danske offentlige sektor for derved at bidrage med perspektiver på, hvordan positive meningsdannelser kan understøttes. Der arbejdes ud fra følgende forskningsspørgsmål:

Hvordan understøttes meningsdannelser hos medarbejdere i den danske offentlige sektor vedr. eksterne forandringskonsulenter, og hvilke muligheder kan der identificeres for at styrke denne understøttelse?

BEGREBSANVENDELSE

DEN EKSTERNE FORANDRINGSKONSULENT

Fokus lægges på den eksterne forandringskonsulent, der inden for en aftalt tidsbegrænset periode har til formål på et konkret defineret område at forandre eller udvikle adfærd på lokalt medarbejderniveau gennem facilitering af temadage eller workshops for disse pågældende medarbejdere. Der er således tale om mindre forandringsprojekter. Der er ikke fokus på decideret undervisning eller kurser i eksempelvis et nyt IT-system eller lignende.

Der fokuseres på den eksterne konsulent, hvilket fortolkes som en konsulent, der ikke selv er ansat i den konkrete virksomhed, som de skal udføre den konkrete forandringsopgave i. De fleste danske kommuner og regioner har centralt ansatte konsulenter, der fungerer som ressourcepersoner for de enkelte virksomheder og kommuner. Disse anses i dette forskningsprojekt som delvist eksterne, da de ikke er ansat direkte i den lokale afdeling, de skal forandre, men dog formelt set er en del af dennes større organisation. I forskningsprojektet inkluderes disse derved umiddelbart som en del af studiet af eksterne konsulenter, om end forskningen potentielt kan belyse, hvorvidt der kan være forskellige meningsdannelser omkring hhv. delvist og fuldstændigt eksterne forandringskonsulenter. Dette er dog ikke et mål med undersøgelsen.

MENINGSDANNELSE

Argumentation for anvendelse af følgende forståelse af begrebet meningsdannelse findes i afsnittet "Teori":

Meningsdannelse er en "... social og kommunikativ proces, der skaber sociale realiteter med regler, og er drevet af sandsynligheder og udvalgte ledetråde. Meningsdannelse er i konstant udvikling, konstrueres ... retrospektivt ... og er tæt forbundet med vores identitetshistorie og position" (Rosenmeier & Andersen, 2010, s. 317, l. 9-13).

METODE

UNDERSØGELSESTRATEGI OG -DESIGN

Forskningsspørgsmålet undersøges induktivt med afsæt i empiriske fund. Dette valg skyldes en nysgerrighed efter den aktuelle praksis på området, der ikke umiddelbart er velafdækket empirisk eller teoretisk på nuværende tidspunkt i dansk kontekst (se afsnittet "Litterature Review"). Hensigten med forskningen er ikke i sig selv at etablere ny teori, som den rene induktive metode ellers betvinger (Bryman, 2012), men mere realistisk at bidrage til forskningsfeltet med eventuelt nye måder at anskue anvendelige teorier på området eller at afdække behovet for ny teori og give input til dette. Empirien er således det bærende udgangspunkt for inddragelse eller gentænkning af teori, hvor teoriudvikling dog ikke er et decideret mål i sig selv.

Et kvalitativt casestudie

Den primære empiri udgøres af et enkelt casestudie, hvorved der kvalitativt søges en dybdegående viden i form af meningsforståelser frem for mere kvantitativ generaliserbar viden i form af statistisk og tendenser (Bryman, 2012). Den konkrete case er en enhed i et kommunalt center. Enheden består af 65 medarbejdere og er ledet af en enhedsleder (herefter EL) samt lederen af centret (herefter CL).

Dybden, som den kvalitative metode giver adgang til, har den fordel for dette forskningsprojekt, at det dels inden for projektets tidsramme bliver muligt at belyse kompleksiteter og nuancer omkring meningsdannelsesprocesserne og begribe forklaringer på adfærd. Metoden understøtter dertil rammesætningen af forskningsspørgsmålet beskrevet i afsnittet "Emne- og problemfelt", der åbner op for relevansen af at se på flere roller i et konsulentforløb inden for en organisation, herunder ledelse, medarbejdere og konsulent. Det empiriske omfang inden for en enkelt case vurderes derfor også at være betragteligt stort til forskningsprojektets ressourceramme, hvorved kun en enkelt case prioriteres fremfor et komparativt casestudie.

Den konkrete case udvælges ud fra kriteriet om, at det skal være en offentlige arbejdsplads, der har erfaring i at anvende eksterne forandringskonsulenter. Da projektet har eksplorativ karakter opsættes ikke yderligere kriterier for casen.

Praktisering af induktion: Eksploration som forudsætning for dybdegående fokus

Med afsæt i den induktive forskningsstrategi og den mangelfulde belysning af feltet undersøges forskningsspørgsmålet først eksplorativt med det formål at få empirisk indsigt i hvilke elementer, der kan være relevante at undersøge mere dybdegående ift. at kunne belyse forskningsspørgsmålet bedst muligt. Formålet med den indledende eksploration er altså at fokusere forskningsspørgsmålet. Der indtages hermed en ydmyg position overfor empirien, hvorved forskningsprojektet får karakter af et empirisk eksplorativt studie i tråd med skolen inden for casestudier, der fokuserer på udforskning (Robson, 2002). Denne indledende eksploration foretages gennem et Litterature Review (se "Litterature Review") - en bredere litteraturlæsning af eksisterende undersøgelser og perspektiver på feltet – og gennem en voxpop med vilkårligt udvalgte medarbejdere i forskellige kommunale afdelinger samt gennem et interview med en ekstern konsulent (se beskrivelse af metode og resultater i afsnittet "Voxpop").

Den empirisk funderede udforskning af forskningsspørgsmålets belysning kan illustreres ved denne model over forskningsrapportens opbygning (se næste side):



Figur 1. Rapportens opbygning. (Egen tilvirkning, 2018)

EMPIRIINDSAMLINGSMETODE OG -OVERVEJELSER

Voxpop

Voxpoppen er valgt som metode i den indledende eksploration af forskningsspørgsmålet, da metoden kan give en fornemmelse af problematikker og pointer hos den gruppe, empirien repræsenterer, nemlig kommunale medarbejdere (Martin & Hannington, 2012). I kraft af voxpoppen som metode anses indsigterne ikke som repræsentative for andre end de konkret adspurgte (se afsnittet "Videnskabsteoretiske implikationer"). Dog kan voxpoppen i kraft af dens karakter som en stikprøve på forskningsspørgsmålet være med i den videnskabelige refleksion over, hvad der er på spil og være relevant eller interessant at uddybe nærmere. Med dette som metode tilsigter projektet med voxpoppen således at bidrage til den fortsatte kritiske refleksion i en fortsat belysning af forskningsspørgsmålet. Et alternativ til voxpoppen kunne være at få adgang til caseafdelingen ad flere omgange, hvilket metodisk ville give de bedste forudsætninger for at understøtte den ontologisk socialkonstruktionistiske tilgang, projektet anlægger (se afsnittet "Videnskabsteoretiske implikationer"), hvori det vil give god mening at koncentrere alle eksplorationer og dybdeanalyser til samme caseafdeling og personer deri. Der er af ledelsen i caseafdelingen desværre kun givet adgang til ét interview med hver person, hvorved dette ikke er muligt. Derfor er voxpoppen også en måde at optimere den tid, der er til rådighed med personerne i caseafdelingen, da voxpoppen kan være med til at designe fokuserede interviewguides hertil.

Voxpoppen er en del af genren interview (Martin & Hannington, 2012), hvorved voxpoppen består af interview med tre kommunale medarbejdere og en ekstern forandringskonsulent, der har mange års erfaring som konsulent for forskellige offentlige afdelinger både som selvstændig konsulent og bureau. De tre kommuner og konsulenten er valgt ved tilfældig udvælgelse efter hvem, der kunne etableres kontakt til. At der adspørges medarbejdere i forskellige kommuner frem for den samme kommune er ud fra præmissen om, at der i princippet kan være tale om en vilkårlig kommune i forskningsspørgsmålet og at der ønskes en bred eksploration før den dybdegående undersøgelse. På tidspunktet hvor voxpoppen blev planlagt, var der endnu ikke indgået et forskningssamarbejde med en casekommune. Konsulenten er udvalgt ud fra denne brede og mangeårige erfaring, hvorved flere perspektiver antageligt vil kunne bringes i spil.

Interviewene er foregået over telefon, da møder ikke har været mulige. Derved er mimik, humor og anden nonverbal kommunikation ikke medtaget i de empiriske analyser. Grundet det eksplorative

formål har alle interviews været semistrukturerede for at lade interviewpersonerne styre samtalens indhold mest muligt hen til deres egne meningsdannelser og tanker (Bryman, 2012)). Interviewet med konsulenten er optaget med lyd og er transskriberet ordret. Dette findes i bilag 3.1. Ved de tre interviews med medarbejdere blev der ikke givet tilladelse til at lydoptage, hvorved den empiriske data består af noter fra samtalerne. De findes i bilag 1.3, 1.4 og 1.5.

Resultaterne fra voxpoppen er behandlet i afsnittet "Voxpop".

Dybdegående undersøgelse

Den dybdegående undersøgelse er som nævnt empirisk funderet i en et casestudie. Ifølge Robson (2002) er casestudiet "en strategi til empirisk udforskning af et udvalgt nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng." (Robson, 2002). Her bliver det aktuelt, hvordan den kvalitative forsker som fortolker af virkeligheden gør sig i stand til reelt at få indblik i dette fænomen i sin naturlige sammenhæng. I casestudiet vil der af denne årsag typisk være flere datakilder – eks. interviews, observation, dokumentanalyse, mv. – da én kilde til data kan kritiseres for kun at give adgang til dele af virkeligheden og ikke tager højde for de komplekse variable for et fænomen (Maaløe, 2002). Eksempelvis kritiserer Alveson (2003) interviewet for at være en konstruktion i sig selv betinget mere af interaktionen mellem forsker og interviewperson end virkeligheden (Alveson, 2003, hvorved dette som metode ikke kan give adgang til interviewpersonens virkelighed. Med Weicks forståelse af organisationer som konstante og foranderlige processer for meningsskabelse (se afsnittet "Teori"), vil det have været optimalt at lave et feltstudie med observation samt aktionsforskning, hvor man i flere omgange kunne inddrage medarbejdere og ledere og deri også inddrage konsulenterne. Bedst ville det have været at have været til stede til en konkret inddragelse af en ekstern konsulent.

Desværre har det i dette forskningsprojekt ikke været muligt at få adgang til caseenheden gennem observation eller andre former for data ud over interview. Om end dette kan kritiseres for at reducere kompleksiteten i belysningen af det naturlige fænomen, som projektet søger at belyse, kan det i følge Flyvholm (2010) dog ikke reducere nytten af forskningsprojektet i og med, at alle casestudier bringer ny indsigt til den netop forsatte erkendelse omkring et felt (Flyvbjerg, 2010). Forskningsprojektet tilsigter i kraft af hermeneutiske metode heller ikke at beskrive forskningsspørgsmålet absolut, men alene at bidrage til forskningsfeltet med nyttig viden (se afsnittet "Videnskabsteoretiske implikationer").

Projektet tilgår altså forskningsspørgsmålet gennem feltets egne udsagn om egen og hinandens meningsskabelse samt meningsunderstøttelse. I erkendelse af risikoen for det situationelle konstruktive ved interviewet væk fra virkeligheden, har interviewpersonerne ikke fået kendskab til

interviewets indhold på forhånd, hvortil det er ekspliceret, at deres udtalelser er anonyme for at undgå eventuelle strategiske konstruktioner af egen position ift. medarbejdere eller ledere. Af samme årsag har det også været valgfrit, om den enkelte ville tillade lydoptagelse af interviewet. Flere har frabedt sig dette. I disse tilfælde er interviewet skrevet ned samtidigt med, at det foregik. Om end der kan være enkelte steder, hvor få bindeord ikke er kommet med i nedskrivningen, betragtes denne tilgang som en vigtigere vægtning med bedre forskningskvalitet, end risikoen for en potentielt øget strategisk konstruktion hos de interviewede væk fra deres virkelighed. Det kan diskuteres, om denne dokumentationsmetode mere har karakter af en meningskondensering end transskribering, men da det er tæt på ordret, er det rimeligt at se det som mere end dette, da det er interviewpersonens egne ord og sætninger.

Udvælgelse af interviewpersoner

Inden for valgte case har ønsket været at inddrage repræsentanter fra alle ledelsesniveauer samt faggrupper i medarbejderstaben for netop at forstå den relationelle betingelse og kompleksitet. Udvælgelse af de enkelte personer er foregået eksplorativt på den måde, at det er indsigter fra én samtale, der har ledt videre til samtaler med nogle af de andre fremfor, at alle var udvalgt fra begyndelsen. Dette er også valgt for at få indblik i relationerne og påvirkningerne mellem disse. Ud over at snakke med centerlederen, enhedslederen og en række medarbejder, ledte denne tilgang til samtaler med medarbejdere, der har haft særlige formelle roller i forbindelse med konsultant anvendelse i casen.

Samlet består casen af følgende 10 interviewpersoner:

Centerleder	CL
Enhedsleder	EL
3 medarbejdere med erfaring fra særlige roller i konsulentinddragelsesprocesser	M1, M2, M8
5 medarbejdere uden erfaring fra særlige roller i konsulentinddragelsesprocesser	M3, M4, M5, M6, M7

Casebeskrivelse

Enheden består af 65 medarbejdere og en leder (EL). Enheden er ledet af lederen for hele centret, centerlederen (CL). De 65 medarbejdere er fordelt på tre faggrupper, der individuelt og gruppevist er geografisk spredt, også væk fra lederen.

I casen har de haft forskellige typer af konsulentinddragelser:

- Lange forløb: Et toårigt udviklingsforløb styret af én konsulent, hvortil enkeltstående oplægsholdere løbende bidrog til forløbet.
- Kortere forløb: Kortere undervisningsforløb på eks. 5 undervisningsdage.
- Enkeltstående oplæg: Foredrag/oplæg på en enkelt dag.

Interviewguides

Interviewene er udformet som semistrukturerede interviews på den måde, at det mere er temaer, der ønskes en samtale omkring, mere end specifikke spørgsmål. Dette valg skyldes et ønske om at lade feltet selv forme ord og fokus inden for emnet (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Spørgsmål samt formuleringerne og rækkefølge af disse, der løbende stilles gennem interviewene, er således formulerede som forlængelser af interviewpersonernes egne udsagn i interviewet. Effekten af denne spørgeteknik har været, at der er kommet meget forskellige foci hos hver af interviewdeltagerne. Dette kan siges at reducere sammenligneligheden af udsagnene mellem interviewpersonerne. Det er dog ikke dette, der er formålet med interviewene, men netop at få adgang til de individuelle fortolkninger af virkeligheden, som de ser den. Alle interviews behandler dog alle emner i interviewguidesene og er på den måde i en grad sammenlignelige, hvilket alligevel kan være et interessant greb ift. at forstå diversiteten i meningsdannelser om samme emner og hændelser. Selve temaerne i interviewguiderne er baseret på den undren, der opstod af indsigten fra voxpoppen. Denne undren, og dermed forberedelse led i interviewguide udformningen, fremgår af bilag 1.2.

Der er udarbejdet en interviewguide til hhv. ledere og medarbejdere, da disse netop har forskellige roller i relation til konsulentinddragelse. Disse findes i bilag 2.2 og 2.3.

DATAANALYSE

For at kunne begribe betydningerne af interviewpersonernes udsagn til belysning af forskningsspørgsmålet behandles empirien analytisk gennem sproganalyse i form af primært kodning og lettere diskursanalyse. I forlængelse af det induktive undersøgelsesdesign foretages en åben kodning (Kvale, 2009), hvor empirien tilgås åbent uden forudindtagede teoretiske begreber. Den åbne kodning efterfølges af en selektiv kodning med et antal kategorier som resultat (Kvale, 2009). Med dette bliver det muligt dels at sammenligne de forskellige interviewpersoners udsagn, fordi det empiriske materiale omfangsmæssigt er mere overskueligt. Samtidig danner kategorierne base for at kunne læse sig ind på teoretiske greb, der kan belyse empirien i relation til forskningsspørgsmålet. Koderne kan også åbne op for nogle af de sammenfaldende tematikker inden for samme og mellem

forskellige interviews. Med disse søges forskerpositionen altså at forholde sig åben refleksiv til materialet ved at se koderne krydset ift. til hinanden på forskellige måder, uden for hurtigt at fastlægge sig konklusioner, jf. den hermeneutiske metode.

Det kan diskuteres, om kodningen er forgået helt åbent, da en del af den hermeneutiske, iterative refleksionsmetode har været at læse teori, undersøgelser og empiri parallelt for netop hele tiden at kunne tilnærme sig flere og dybere erkendelser og greb om forskningsspørgsmålet. Der er ikke foretaget en decideret lukket kodning ud fra teoretiske begreber, men det analytiske blik på empirien, som kodning er, er altså ikke fritaget de parallelle læsninger af teori. Denne metoderefleksion gribes mere videnskabeligt kritisk i afsnittet "Videnskabsteoretiske implikationer". Resultatet af kodningen har været endelig udvælgelse af teoretiske greb til at begribe forskningsspørgsmålet.

De kodede interviews fremgår i bilag 6.1-6.10.

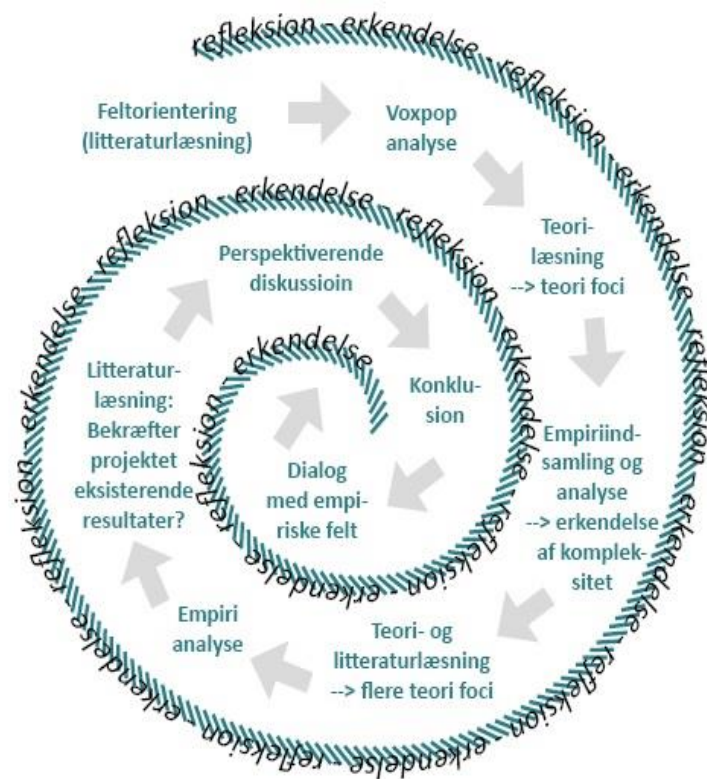
Den empiriske analyse struktureres her i rapporten på den måde, at de forskellige interviewedes udsagn analyseres i forhold til hinanden i hvert analyseafsnit. At aktørerne ikke analyseres separat med alle kategorier skyldes, at det i kraft af det relationelt betingede i meningsdannelsen, er relationerne og reaktionerne herimellem, der søges belyst som en central del af forskningsspørgsmålet. Det er dermed indsigt i sammenhænge, overlap og forskelle, der søges, hvorfor de interviewede sammenholdes analytisk.

VIDENSKABSTEORETISKE IMPLIKATIONER

Ved at basere det kvalitative studie på aktørers egne udtalelser placerer projektets sig ontologisk i en konstruktionistisk forståelse af verden, hvor hver er medkonstruktør af egen virkelighed (Bryman, 2012). Med meningsdannelse som socialt betinget og med det relationelle rollefokus i forskningsprojektet spejler projektets videnskabelige fundament ligeledes, at disse individuelle konstruktioner sker socialt influeret, hvorved det naturlige fænomen søges belyst ontologisk socialkonstruktionistisk (Bryman, 2012).

Med den kvalitative tilgang bliver forskeren mediet til - gennem fortolkning - at forstå de sociale konstruktioner. Dette sker – som nævnt - i en iterativ refleksion over teori og empiri samt detalje og helhed, hvorved forskningstilgangen spejler den hermeneutiske videnskabsteoretiske tradition (Gadamer, 2007). Inden for hermeneutikken får forskeren netop en central rolle i opnåelsen af det, der ikke er sand viden, men forståelse af fænomener (Gadamer, 2007). Som i en spiral snævres feltet ind uden dog nogen sinde at lukke sig: Erkendelsen er uendelig (Gadamer, 2007).

Med en iterative og dialektisk tilgang er teorilæsning, empirilæsning, mv., heller ikke adskilte og lineære processer i dette forskningsprojekt. Processen kan snarere med den hermeneutiske spiral illustreres på følgende måde:



Figur 2. Hermeneutisk dialektisk tilnærmelse af erkendelser gennem teori og empiri. (Egen tilvirkning, 2018)

Kvaliteten af forskerens øgede forståelse af det naturlige fænomen er altså søgt gennem denne dialektiske og iterative og deri ikke-lineære proces. Som nævnt kan tidlig teorilæsning med deraf opståede forforståelser – som det kan kaldes med Gadamer's begreb (Gadamer, 2007) - herfra dog risikere at lukke forskerens læsning af empirien for meget til at kunne fastholde det induktive design. Gadamer's pointering om tilstedeværelsen af forforståelser er måske deri akilleshælen ved hermeneutik, når man laver induktion med bl.a. eksploration og åben kodning. For med Gadamer vil man kunne sige, at man med teorilæsning som en del af den hermeneutiske refleksion derved øger ens teoretiske

forudantagelser på empirien og dermed ikke arbejder induktivt. Dette kan ses som metodisk epistemologisk paradoks, om end de fleste forskningsprojekter på den måde ikke kan siges at være helt induktive. Som beskrevet i metodeafsnittene, så er der i dette forskningsprojekt taget forskellige incitamenter for metodisk at bevare den åbne refleksion for dermed ikke lade læsningen styre tolkningen ved, at de manifesteres i forudantagelserne omkring empirien. Kunsten er altså hele tiden at undgå at disse forforståelser bliver styrende (Gadamer, 2007).

EKSPLORATION AF FORSKNINGSSPØRGSMÅLET OG -FELTET

LITTERATURE REVIEW

Qua de konstante forandringer i virksomheder i dag er der rigtig megen forskning, der belyser forskellige aspekter af forandringsprocesser: Hvordan medarbejdere motiveres; hvordan forandringer forankres, omkring forandringskommunikation, mv. Da konsulentfaget er blevet så udbredt, findes der især også et stort udvalg af erfaringsbaserede praksisanvisninger i form af bøger til ledere og konsulenter, der arbejder med forandringer. Selvom de ikke direkte behandler meningsdannelse og processer ift. selve den eksterne konsulent som forandringsmedie, kan det dog tolkes, at netop håndtering af samarbejdsudfordringer ligger som latente emner i disse materialer. Bøgerne er ikke forskning, men alene anbefalinger ud fra forskellige omfang af erfaringer, forfatterne har gjort sig med pågældende emne, hvortil de lader sig inspirere af forskellige teorier og begreber. På trods af denne videnskabelige relativitet kan det være interessant at orientere sig i disse erfaringer med det formål at etablere et kendskab til feltet og potentielle perspektiver, som forskningsspørgsmålet kan kalde på. Dette giver god mening taget i betragtning, at dette forskningsprojekt også har et pragmatisk sigte i form af ønsket om at identificere understøttende faktorer for meningsskabelse, hvilket kan relateres til den praksisanvisende karakter, disse bøger netop har.

En af de praksisanvisende bøger om rollen som konsulent, der anvendes af mange konsulenter og konsulentuddannelser, er Dahl og Juhls "Den professionelle proceskonsulent" (2009). Ligesom mange

andre bøger giver denne metoder og tilgange, der kan være anvendelige i forskellige organisationstyper og projekter og trækker på forskellige teoretiske tilgange – positioner –, man som konsulent kan indtage i forandringssamarbejdet, hvilke fordrer forskellige måder at stille spørgsmål, inddrage forskellige personer og designe forskellige rammer for møder og processer. Der fremhæves også en række generelle parametre, der uafhængigt af position kan fordrer et godt samarbejde mellem virksomhed og konsulent. Dahl og Juhl betoner i praksisanvisningerne for dette dét, de kalder ”den gode start” (Dahl & Juhl, 2009). Der er altså et tidsperspektiv i konsulentsamarbejdet ift. at få et godt samarbejde, hvor særligt starten er afgørende. I den første kontakt bør konsulenten således ifølge Dahl & Juhl tage ansvar for - gennem en række spørgsmål til lederen eller initiativtageren - at opnå indsigt i, hvad der gør den aktuelle eksterne konsulentinddragelse ”meningsfuld for kunden” (Dahl & Juhl, 2009, s. 37, l. 3). Dahl & Juhls egen erfaringer som praktiserende eksterne konsulenter peger altså på, at det dels er konsulentens ansvar at italesætte og opnå indsigt i dette, samt at initiativtageren eller kontakten til konsulenten har svaret på disse spørgsmål og dermed har defineret fundamentet for meningsskabelse omkring den eksterne konsulent. Der ligger altså et stort ansvar på ledelsen i at kende din organisation i de tilfælde, hvor det er ledelsen der er initiativtager og skal planlægge med konsulenten.

Ovenstående bøger fokuserer eksplicit på samarbejdet mellem konsulent og virksomhed ift. den konkrete forandring og ikke direkte på mening for medarbejderen omkring konsulenten i sig selv som forandringsmedie. Det er derimod umiddelbart som om, at konsulenten fremstår som et selvsagt medie.

Nuanceret forskning i hvilke meningsdannelser, der reelt foreligger omkring konsulenter i sig selv, og hvordan meningen hos de enkelte medarbejdere understøttes i de øvrige organisatoriske processer, er altså sparsom. På forskningsområdet er der kun at finde ét dansk forskningsprojekt, der behandler netop den snitflade, der er mellem virksomhedens ansatte og den eksterne konsulent og hvilket samarbejde, dette fordrer ift. at sikre mening og værdi hos den enkelte medarbejder omkring selve konsulenten. I 2016 udkom resultatet af et erhvervs-ph.d.-projekt (Smith, 2008) bestilt af Dansk Industri, Dansk Management Råd og Copenhagen Business School, der havde det formål at ”undersøge hvad der sker i kunde-konsulent samspillet på konsulentopgaver, hvor det handler om at implementere forandring” (Smith, 2018, s. 4). Mere konkret ønskede man med projektet at finde frem til, hvad der forudsætter succes med dette kunde-konsulent, herunder ”hvilken rolle konsulenten kommer til at spille og hvilke muligheder, de har for at være med til at skabe forandring som ekstern part i processen” (Smith, 2016, s. 8) og deri hvilke ”reaktioner, oplevelser og opfattelser, som har indflydelse på om samspillet udvikler sig konstruktivt, og mulighederne i den eksterne position

realiseres" (Smith, 2016, s. 13). Fokus er altså den position, den eksterne konsulent tildeles af virksomhedens involverede parter.

Konklusionen på undersøgelsen er, at "realiseringen af det konstruktive potentiale" (Smith, 2016, s. 16) af samarbejdet – der ifølge virksomhederne selv handler om, at konsulenten er i stand til at have et objektivt blik og komme med nye perspektiver til virksomhedens konkrete situation – i praksis beror på "i hvor høj grad relationen mellem interne og eksterne ikke bare er karakteriseret ved distance og anderledeshed, men også nærhed og fællesskab" (Smith, 2016, s. 16). Dette skyldes at konsulenten naturligt har "begrænset legitimitet, magt og indflydelse, fordi de ikke er en del af virksomheden" (Smith, 2016, s. 9). Konsulenten kan således "ikke være med til at skabe forandring, med mindre de lærer organisation, kultur, mennesker, aktiviteter og hverdag at kende" (Smith, 2016, s. 17). Pointen er, at "Hvis en fortolkning af konsulents uvidenhed som en manglende kompetence og legitimitet bider sig fast og bliver generel blandt de involverede ... undermineres muligheden for at konsulentens indsats bærer frugt... det indebærer ... risikoen for at konsulenten og deres input og udfordring på forskellige vis kan afvises og dermed potentielt bliver uden effekt." (Smith, 2016, s. 65). I relation til dette forskningsprojekt kan dét altså indikere, at mening omkring selve konsulenten som medie forudsættes af konsulentens kendskab til organisationens virkelighed, hvilket også var den indikerede erfaring hos af Dahl & Juhl.

Smith kommer ud fra undersøgelsen med bud på hvordan dette kendskab – og dermed mening omkring konsulentens indtræden – understøttes: "Grundig forberedelse af kommunikation inden projektstart er vigtigt, men ... de største udfordringer relaterer sig til processen" (Smith, 2016, s. 65). Ifølge undersøgelsen sker konsulentens læring nemlig "i interaktion med organisationens medlemmer og ved at deltage i aktiviteter" (Smith, 2016, s. 17). Forklaringen er ifølge Smith, at "... ingen kan integrere sig selv." (Smith, 2016, s. 63), hvilket lægger et ansvar på virksomheden: "Konsulenter skal gives muligheder for deltagelse på de rigtige tidspunkter og i de rigtige aktiviteter og muligheder for at bruge den nødvendige tid til at gå i clinch med organisationen ... skal gives adgang til de rigtige mennesker, netværk og informationer". (Smith, 2009, s. 63). I kraft af, at konsulents ydelser tidsbegrænses ud fra betaling, kan mulighederne for denne understøttende indsats af mening være relevant at undersøge nærmere i kraft af, at små forandringsprojekter måske ikke tildeles ressourcerne til at betale konsulentens for denne tid, hvorved kilden til kendskab måske alene reduceres til det indledende møde, hvilket – ifølge Dahl & Juhl – lægger presset på lederen til selv at formidle den nødvendige information og indsigt i organisationen.

Såfremt at konsulenten selv får mulighed for at interagere med medarbejdere for at opnå det vigtige kendskab til organisationen, viser Smiths undersøgelse, at dumme spørgsmål fra konsulenten i sig selv

kan opfattes af medarbejderne som manglende forståelse for deres hverdag (Smith, 2016, s. 26). Dette kan ses som et paradoks, da spørgsmål for at få viden om hverdagen distancerer konsulenten i kraft af, at hans spørgsmål afslører hans uvidenhed, om end dette faktisk er et middel til at opnå det nødvendige kendskab. Dette kan styrke behovet for, at konsulenten nødvendigt må have en vis viden på forhånd for at opnå legitimitet hos medarbejderne, da meningsunderstøttelse i form af løbende spørgsmål fra konsulenten om praksis rummer risici for meningstab.

Undersøgelsen placerer et ansvar på virksomheden ift. at styre disse forskellige holdninger til konsulenten. Undersøgelsen viser, at negative holdninger ikke kun kan opstå i forbindelse med såkaldt "dumme spørgsmål" fra konsulenten. Undersøgelsen bekræfter nemlig de - i Emne- og problemfelt nævnte - negative holdninger til konsulenter. Da disse netop hersker og marginaliseringen og meningstab med konsulenten som medie dermed kan øges i kraft af løbende "dumme spørgsmål" fra konsulenten selv, er det ifølge Smiths undersøgelse "... vigtigt, at man som projektsponsor og/eller projektleder er opmærksom på disse fortolkninger af konsulenternes uvidenhed som diskvalificerede for deres input..." (Smith, 2016, s. 63). Smith pointerer, at "... man bevidst kan gøre noget for at håndtere dem. Der er brug for kommunikation og dialog [fra projektlederen] for at holde fokus på, hvad konsulenternes rolle og bidrag er, og hvad det reelt er nødvendigt, at de ved." (Smith, 2016, s. 65). Kommunikation og dialog mellem projektleder og medarbejdere er altså vigtig som understøttende for mening. Dette uddybes: "... det er afgørende, at man som projektsponsor eller projektleder forbereder konsulentens indtog i virksomheden grundigt, og at man tager fat på den slags opfattelser [- stereotyper og fordomme omkring konsulenter -] hvis de er dominerende. Positiv kommunikation og forventningsafstemning om det, der skal ske, hvorfor der er konsulenter på, og hvad deres rolle skal være, er afgørende for at skabe et godt udgangspunkt for konstruktivt samspil." (Smith, 2016, s. 64). Undersøgelsen pointerer altså vigtigheden af netop at understøtte meningsskabelse omkring selve konsulenten som forandringsmedie. Metoden er kommunikation og dialog. De ansvarlige er projektlederen, der skal i dialog med medarbejderne, og det er i sær forud for konsulentens indtræden i virksomheden, dialogen skal foregå.

Spørgsmålet er så ud fra denne undersøgelses fund, hvordan forventningsafstemning om konsulentens formål og rolle bedst kan ske mellem projektlederen og de ansatte. Er der mulighed for dette i det offentlige system i små konsulentforløb med få ressourcer, og gøres dette på en måde, der skaber den nødvendige mening for medarbejderne omkring konsulenten? Ph.d.-projektet fokuserer på to store forandringsprojekter med hele afdelinger, ledere og brugere som aktører i forandringen (Smith, 2016). De andre omtalte praksisretningsgivende bøger omkring konsulentsamarbejder samt vejledninger i at vælge den rette konsulent lader ligeledes til at have et overordnet fokus på disse større projekter. I sådanne organisationstværgående projekter er der ofte en del ressourcer og

herunder personaler sat af til forandringsprojektet og herunder et potentielt arbejde med forventningsafstemning og kommunikation omkring selve konsulentens rolle. Pointerne fra undersøgelsen og bøgerne kan netop deri også antages at kræve tid og personale, hvor der i mikroindsatser i et enkelt offentligt team, hvor konsulenten kun er med til 1-3 workshops over kort tid, potentielt ikke er store ressourcer sat af til kommunikation og proces ift. konsulentens rolle. Hvis ikke, hvordan understøtter man så denne meningsdannelse?

Interessant i denne sammenhæng er også undersøgelsens indsigt omkring uafklarede roller mellem konsulenten og ledelsen ift. kommunikation til medarbejderne. Det fremhæves, at konsulenter ser ledelsen som dem, der har magten overfor medarbejderne og dermed ifølge konsulenten er dem, der er i stand til at give mening i forandringsprocesser alene i kraft af deres magtposition: Konsulenten sørger således ofte for at gøre ledelsen på alle niveauer i organisationen opmærksomme på "nødvendigheden af, at de viser, at de står bag, og at det er dem og ikke konsulenterne, der går foran og taler for forandringerne" (Smith, 2016, s. 37), "... at de interne folk selv skal præsentere og vise, at de står bag, og at det her er en ledelsesbeslutning...". Omvendt viser udtalelser fra ledere i undersøgelsen, at ledere ikke altid kan genkende dette mandat og i stedet mener, at det er konsulenterne, der har denne magt til at skabe mening: "... i nogle situationer oplever de interne, at det ville have større effekt og blive nemmere modtaget og accepteret, hvis det er konsulenterne, der præsenterede... at der virkelig lyttes mere til konsulenterne" (Smith, 2016, s. 38). Undersøgelsen konkluderer deraf, at det er vigtigt fra start at tydeliggøre "hvordan beslutningsprocesserne skal køre inden for rammen af projektet, hvad konsulentens mandat er og på hvilken måde topledelsen står bag" (Smith, 2016, s. 64). Dette relaterer sig i undersøgelsen alene til selve indholdet af forandringen og dermed ikke til konsulenten som forandringsmedie. Det kan dog være interessant at undersøge, om samme uafklarethed omkring mandatet til meningspåvirkning også eksisterer ift. konsulenten som forandringsmedie. Dette er især relevant taget i betragtning af ovennævnte pointe om hvor stor en rolle, projektlederen egentlig bør påtage sig ift. dialog med medarbejderne omkring selve konsulenten. Spørgsmålet er altså, om det er konsulenten eller projektlederen, der tager ansvaret for denne meningsskabelse og om der som fundament for dette er afklaret hvem der har mandatet til at formidle mening omkring dette. Særligt kan dette være relevant at undersøge i en organisation som det offentlige, der er præget af hierarki og dermed formelt ofte fysisk distance mellem medarbejdere og øverste chef. Hvilke roller og kommunikationsveje omkring konsulentens rolle i forandringsprojekter anvendes?

Selvom der lægges et ansvar hos projektlederen for dialog med medarbejderne, placerer Ph.d. projektets konklusionen høj grad et ansvar hos konsulenter ift. hvad de kan og bør gøre: "En god konsulent er ... mere end almindelig god til hurtigt at tilegne sig intern viden og andre insider-

egenskaber, der handler om, hvordan man begår sig, taler sproget og relaterer til hinanden i en bestemt kontekst” (Smith, 2016, s. 69). Meningsdannelsen forudsat af konsulentens kendskab til organisationen er altså også afhængig af disse egenskaber og læringstilgang hos den enkelte konsulenter, hvilket kan kritisere de førromtalte anbefalinger til offentlige ledere i valget af konsulenter, der heller ikke inkluderer en vurdering af disse egenskaber hos den eksterne konsulent, selvom dette givetvis vil tale for en intern konsulent.

Den omfattende undersøgelse giver altså samlet set spændende og nuanceret indsigt i, hvad der påvirker samarbejdet mellem konsulent og organisation. Dog synes spørgsmålet omkring metoder til meningsskabelse og understøttelse af denne gennem kommunikation, dialog og rollefordeling stadig at mangle afdækning, særligt i mindre konsulentopgaver. Grundlæggende ligger også spørgsmålet om, hvad der reelt kan lade sig gøre i en offentlig afdeling med begrænsede ressourcer og et stejlt hierarki, og hvordan der dermed kan prioriteres.

Interessant i dette er også, at ansvaret i så høj grad placeres hos konsulenten og projektlederen. I forhold til skabe mening for medarbejderne omkring den eksterne konsulent kan der stilles spørgsmål til hvad medarbejdernes egen rolle i dette er. Særligt kan dette være relevant i et selvledet miljø, som det offentlige som nævnt i en grad er. I et projekt fra 2017 om ressource management i selvledende teams (Elbæk, 2017) fremgår det, at selvledende teams i kraft af den sparsomme team-eksterne ledelse nødvendigt selv må være initiativtagere ift. teamets egne behov og projekter. Dette kan tale for, at meningsskabelse for et teams eget arbejde med en ekstern konsulent må initieres af medarbejderne selv, da netop denne styringsform er designet til, at ledere kan forvente, at de ikke skal bruge tiden på daglig ledelse og dermed ikke kan være initiativtagere. I mindre ekstrem grad har det selvledende team som minimum et stort ansvar ift. selv at tydeliggøre, hvis der er noget, der mangler; eksempelvis mening omkring inddragelse af en ekstern konsulent. Dette kan altså tale for, at rolle- og forventningsafstemningen omkring den eksterne konsulent - i miljøer med selvstyrende teams - i stedet bør ligge hos den interne teamleder og ikke hos anden ledelse i organisationen. Denne mulige ansvarsplacering som en del af understøttelsen af mening bliver særligt interessant at undersøge i forhold til den dobbelthed, som det offentlige som nævnt har: Et bureaukrati kombineret med netop selvledelse. Det interessante spørgsmål er altså hvilke forventninger og rolleafklaringer, der foreligger på konsulentområdet på de her små projekter.

VOXPOP

Kodningen af udtalelserne fra de tre medarbejdere indikerer, hvad der påvirker meningsskabelsen omkring den eksterne forandringskonsulent i små konsulentprojekter i enkelte teams og kan på den

måde være med til at nuancere eksplorationen af ovennævnte litteratur. Voxpoppen giver også indsigt i, om værdifuld understøttelse af mening reelt sker eller ej, og om der deri er understøttelsesområder, der kan være relevante at undersøge muligheder for forbedringer omkring.

Praksisnære tilgange og metoder er meningsforudsættende

Især konsulentens tilgang og metoder betyder meget for alle tre adspurgte: "V2 føler, at mange konsulenter taler ned til en, når de beder én snakke arbejdsliv ud fra hvilken farve ens arbejdsglæde er, eller når man skal forestille sig selv som en blomst, der skal folde sig ud. "Det er ikke fordi jeg er gammeldags. Jeg synes den slags er rigtig fint, hvis jeg er til mindfulness eller yoga. Men på en arbejdsplads hører det bare ikke hjemme"" (bilag 1.4, l. 6-10). Der sker altså et meningstab for V2 grundet konsulentens manglende evne til at tale i de billeder og det sprog, der anvendes på arbejdspladsen. Dette understøtter Smiths undersøgelse for DI.

Det manglende kendskab – eller evnen til at praktisere et kendskab på en meningsfuld måde – udtrykkes også af V2 omkring selve indholdet af det, konsulenten siger: "En konsulent kan f.eks. begynde en workshop omkring selvstyrende teams ved at fortælle, at det jo kan være en rigtig stor omvæltning at skulle overgå til at være selvstyrende team. Men vi har jo været selvstyrende i mange år, så det er jo slet ikke relevant" (bilag 1.4, l. 16-20). Kendskabet til medarbejderes situation, sprog og kultur og praktisering af denne er altså vigtig i meningsdannelse. Dét bekræftes af V2s udtalelser omkring interne konsulenter: "Vi har også haft konsulenter ude fra vores egen HR-afdeling. Det synes jeg har været bedst. De har ligesom en anden tilgang end dem udefra. Hvis vi skal snakke om mødekultur, kan de sige "Ja i ved jo alle sammen godt, at vi skal møde til tiden, men det kan være rart lige at få vores værdier genopfrisket engang i mellem". Altså de ved ligesom, hvor vi er, og hvad der foregår." (bilag 1.4, l. 23-27). Det lader dog ikke til, at dette potentiale for mening realiseres hos eksterne konsulenter.

Hos V3 er konsulentens tilgang også afgørende for konsulentens legitimitet. V3 erfarer dog, at konsulenter ofte fremstår overlegne og belærende (bilag 1.5, l. 4-5). Ifølge V3 bør konsulenter være ydmyge, fordi "det er os, der ved, hvordan hverdagen er, og ikke konsulenten" (bilag 1.5, l. 5-6). Kendskabet til organisationens virkelighed er altså det, der giver legitimitet. At V3 dog oplever deres bestilte konsulenter som uvidende og deraf uberettiget belærende indikerer dog, at der ikke er lavet en forventningsafstemning omkring konsulentens rolle og mandat, der sikrer, at medarbejdernes forventninger stemmer overens med konsulentens praksis. V3 fortæller også, at V3 kan "fortælle mange skrækhistorier om forfærdelige konsulenter" (bilag 1.5, l. 3). Det lader altså til, at der gentagne gange har været konsulenter, der ikke gav mening for medarbejderen, hvilket indikerer, at der ikke er dialog og kommunikation på baggrund af tidligere erfaringer med konsulenter, hvorved samme

meningstab kan undgås. Det er altså både forud og efter konsulentens besøg, at dialogen mellem initiativtagere og medarbejdere lader til at være mangelfuld.

Ansvar og roller i meningsskabelse

Både i voxpoppen og i Smiths ph.d.-projekt fremgår det, at mening forudsætter, at konsulenten har kendskab til medarbejdernes hverdag. I Smiths udtalelse fremgik det, at dette både måtte sikres forud for medarbejder-konsulentmødet, men også ved at konsulenten fik adgang til at interagere med organisationen og medarbejderne. I V2s udtalelser indikeres det da også, at V2 ikke oplever det som V2s eget ansvar at sørge for, at konsulenten kender praksis, men at kendskabet må være sikret forud for mødet med medarbejdermødet: "Jeg føler ikke altid, at konsulenten er klædt ordentligt på, inden han kommer" (bilag 1.4, l. 16). Det kan tolkes, at det her indikeres, at det er initiativtageren for konsulentinddragelsen, der er ansvarlig for at klæde konsulenten på, dvs. opnå praksiskendskab, hvilket ifølge V2 er en rolle, vedkommende ofte ikke lever op til.

I forhold til hvem der har ansvar for at forventningsafstemme konsulentens rolle, så gives -Ifølge V1 - al information om konsulenten og dennes opgave alene gennem dagsordenen for den konkrete dag, hvilken udformes af konsulenten selv (bilag 1.3, l. 20-22). Det er altså her alene konsulentens ansvar gennem en dagsorden eller invitation at formidle sin egen rolle og formål med sin tilstedeværelse.

Styring af holdninger til konsulenten

Ifølge V1 er kendskabet til konsulenten reduceret til ens tidligere erfaringer med denne, eller ens personlige kendskab til et eventuelt forfatterskab af vedkommende. I dette er der altså ingen styring af de forventninger eller negative holdninger, der måtte være til den konkrete konsulent, dvs. at konsulenten i V2s tilfælde – skal være klædt ordentligt på, eller – i V1s tilfælde – helst ikke skal lave rollespil (bilag 1.4, l. 17-18), eller – i V3s tilfælde – ikke må være belærende. Der er alene information og ikke dialog omkring konsulenten, og informationen går fra konsulenten til medarbejderne i form af konsulentens egen dagsorden.

I og med, at V1 ikke ved, om de andre har læst dagsordenen (bilag 1.3, l. 20), lader det heller ikke til, at der hos V1s team har været dialog mellem teammedlemmerne. Der er altså antageligt individuelle tolkninger og forventninger i det øjeblik, medarbejderne møder konsulenten. Hos V2 lader det dog til, at man har talt om det, om end det lader til, at kollegerne finder deres egen mening med konsulentmøderne, nu hvor det faglige ikke giver mening: "Mange kolleger er jo ligeglade og gør bare, hvad deres leder siger. Så har det været en god temadag, fordi man har fået noget godt at spise eller fordi, at man har fået en fridag" (bilag 1.4, l. 11-13). Lederen har altså fortalt, at man skal med, men

når man ikke får noget ud af det, men kan bruge, danner man sin egen mening og tager ikke ansvar for, hvordan det skal give mening ift. ens øvrige arbejde. For V2 er meningskløften et problem, fordi en konsulent tager tid fra ens tid til at udføre ens daglige arbejde. Dét, konsulenten siger, skal derfor være relevant (bilag 1.4, l. 13-15). Medarbejderne reagerer altså forskelligt på meningstab, om end det ikke lader til, at nogen af dem tager initiativ til at optimere meningen. Alternativt er de - i tilfælde af, at de tager dette initiativ - i hvert fald ikke blevet hørt. Dialog omkring konsulenten som et led i meningsunderstøttelse er altså ikke optimal, om end Smiths undersøgelse viser, at det er afgørende. Roller og ansvar ift. at understøtte mening lader altså til at være uafklaret.

Ressourcebegrænsning

At al information sker gennem en dagsorden har endnu en begrænsning. V1 pointerer, at den ikke må være for lang, da man ellers ikke læser den (bilag 1.3, l. 5). Så i det eneste medie, hvor man får information, er der et krav om, at denne kun må fylde få linjer og have form som en dagsorden.

AFGRÆNSET FORSKNINGSFOKUS

- baseret på eksploration af forskningsspørgsmålet og -feltet

Projektets forskningsspørgsmål lyder: *Hvordan understøttes meningsdannelser hos medarbejdere i den danske offentlige sektor vedr. eksterne forandringskonsulenter, og hvilke muligheder kan der identificeres for at styrke denne?*

Ud fra empirisk eksploration af forskningsspørgsmålet og -feltet kan belysning af forskningsspørgsmålet fokuseres med følgende guidende arbejdsspørgsmål:

1. Hvordan, hvornår og af hvem sikres konsulentens kendskab til organisationen for at undgå et meningstab ift. tilgang og metoder under workshops. Gøres dette eksempelvis i valget af konsulent og til det første møde gennem projektlederen? Eller gøres dette også løbende ved at konsulenten får tid til at spørge og interagere med organisationen selv?
2. Hvordan og hvornår forventningsafstemmes konsulentens formål og rolle mellem projektlederen og de ansatte i det offentlige system i små konsulentforløb med få ressourcer? Gøres dette på en måde, der skaber den nødvendige mening for medarbejderne omkring konsulenten? Helst skal det gøres forud for projektet og også ved at give konsulenten

løbende adgang.

3. Hvilke roller og kommunikationsveje omkring konsulentens rolle i forandringsprojekter anvendes? Er det konsulenten eller projektlederen, der tager ansvaret for denne meningsskabelse, og er det afklaret hvem der har mandatet til at formidle mening omkring dette til medarbejderne? Hvilken rolle har det selvledende team i understøttelse af deres egen meningsdannelse? Er det eksempelvis forventet, at de selv er initiativtager ift. lederens rolle i dette? Og anvendes envejskommunikation som eks. en dagsorden afsendt af konsulenten selv, eller også tovejskommunikation?

TEORI

Teoriudvælgelsen til belysning af forskningsspørgsmålet foretages primært ud fra de empiriske indsigter gennem kodning. Samtidig har der dog også været en løbende og parallel læsning af teori for at understøtte den hermeneutiske, dialektiske refleksion og udforskning (se afsnittet "Videnskabsteoretiske implikationer"). I følgende afsnit præsenteres og argumenteres der for relevansen af udvalgte teorier til at bringe empirien i spil i belysning af forskningsspørgsmålet.

HVAD ER MENINGSDANNELSE

Centralt i forskningsspørgsmålet er begrebet meningsdannelse, hvorfor dette begreb nødvendigt må begribes teoretisk.

Som én af de mest anvendte teoretikere inden for meningsdannelse og også organisatoriske relationsbeskrivelser i netop også danske organisationer, er Karl E. Weick (herefter Weick) særledes relevant og interessant at inddrage til belysning af forskningsspørgsmålet. Weick har siden 1980'erne søgt at beskrive meningsdannelsesprocesser og organiseringsprocesser i organisationer. Omend han skriver sig mere og mere ind i, hvad meningsdannelse er – fra tidligt i sit forfatterskab at snakke om selektionsprocesser –, foregiver han ikke at have en præcis definition af, hvad der danner mening: De kendte syv karakteristika for meningsdannelse, han opstillede i 1995, er således ifølge ham selv en "rough guideline" (Weick 1995, s. 18), til hvad meningsskabelse er, og hvordan den så at sige virker. Disse er altså ikke "at forstå som 'for evigt givne' eller lige vigtige i alle meningsskabelsesprocesser. De er snarere at forstå som elementer, der ofte vil være betydningsfulde, når man ser på, hvordan der skabes mening" (Hammer & Høpner, 2014, s. 46).

Følgende syv elementer er altså interessante i dette forskningsprojekt i det omfang, at de kan anvendes til at undersøge forskningsspørgsmålet empirisk ift., om nogle af disse faktorer gør sig gældende i de processer, der udspiller sig hos og mellem medarbejdere og ledere ved inddragelse af eksterne forandringskonsulenter, og hvordan disse dertil indgår i understøttelse af positiv meningsdannelse herom. Med det induktive undersøgelsesdesign er målet ikke at efterprøve Weicks teori, men mere at anvende disse syv influenter til at finde nuancer, forklaringer og muligheder i undersøgelsens empiriske fundament.

Med en læsning af både Hammer & Høpner (2014) og Rosenmeier & Andersen (2010), kan Weicks syv elementer fra 1995 oversættes til nedenstående. Meningsskabelse – sensemaking som Weicks begreb hedder – kan således ses som en proces, hvor følgende er gældende:

- *Meningsskabelse er en social og kommunikativ proces.*
Pointen med dette er, at individer samarbejder bedre, hvis de kender hinanden i form af fælles sprog og erfaringer. Dette skyldes, at vi typisk vil danne fælles mening, eller at vi som minimum er klar over den andens meningsdannelse, og vi dermed hurtigere og mere effektivt kan kommunikere sammen hen mod en fælles handling. Hvem vi omgås påvirker altså vores meningsdannelse.
- *Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitetshistorie og position.*
Man vil i sin meningsdannelse og deraf handling være påvirket af sin egen identitetsopfattelse. Ser jeg mig selv som en, der modtager ordrer, vil en krisesituation ikke udløse handling men afventning, da dette giver mening ud fra min identitetsopfattelse.
- *Meningsskabelse sker retrospektivt.*
Ifølge Weick, så handler mening om at tilføre logik til vores handlinger, hvorved vi altid vil danne mening bagudrettet efter vores handlinger.
- *Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde, der forbindes med en ramme for meningsskabelsen*
- *Meningsskabelse er en kontinuerlig proces.*
Meningsdannelser foregår hele tiden og samtidig på mange forskellige steder, og de forandres hele tiden. De meninger, vi danner, er altså altid foranderlige.

- *Meningsskabelse er drevet af plausibilitet – ikke af akkurate.*
Vi er ikke rationelle individer, der grundigt gennemgår alle fakta. Vi selekterer i de ledetråde, vi ser, og danner mening derudfra. Dermed er mening ikke præcis ift. hændelser, men sandsynligheder.
- *“Enactment” er centralt i meningsskabelse.*
Dette handler om, at vi med kommunikation og adfærd handler på vores meningsdannelser, hvorved vi påvirker andre og dermed er med til at skabe sociale realiteter med regler for ønskelig og ikke-ønskelig adfærd. Hvis andre ikke har samme meningsdannelse og reaktioner, danner vi forskellige sociale spilleregler, og der opstår en konflikt.

Flere af disse influenser på meningsskabelse er interessante i lyset af eksplorationen af problemstillingen, hvilket vil blive udfoldet i følgende afsnit. Dermed vil Weick danne en overordnet ramme – guide, som han selv kalder det – i forhold til analyse og belysning af meningsdannelse og understøttelse af denne. Da Weicks begreber som nævnt er guidelines, inddrages flere teorier til eklektisk at skabe et mere fyldestgørende teorifundament til en empirisk, sproglig analyse. Der er blandt andet lavet flere operationaliseringsforslag ud fra Weicks begreber, hvilke med fordel kan inddrages for at give perspektiver på forskningens mål med at identificere mulighed for øget meningsunderstøttelse. Med den eklektiske tilgang med med- og modspil til de enkelte teorier, bliver også det kritik-refleksive blik på de enkelte teorier understøttet.

HVORDAN DANNES OG PÅVIRKES MENING

Meningsdannelse er socialt betinget

Dét, der blandt andet gør Weicks greb om meningsdannelse interessant i aktuelle forskningsspørgsmål er hans betoning af det sociale; det relationelt gensidigt betingende i individers meningsdannelse: At vi har en ”interlocked behaviour” (Weick, 1979): ”Tanker, følelser og adfærd hos den enkelte er, ifølge Weick, influeret af både konkret, forestillet og underforstået tilstedeværelse af andre” (Hammer & Høpner, s. 59). At vores meningsdannelse er socialt betinget betyder også, i følge Weick, at vi er tilbøjelige til at ændre den mening, vi har dannet, til den mening, dem omkring os har dannet.

Analytisk handler forståelse af enhver adfærd – herunder meningsdannelse – altså grundlæggende ifølge Weicks greb om at forstå, hvordan vores handlinger og meninger er påvirket af andres handlinger og meninger: ”I stedet for at tegne enkeltpersoner i adskilte kasser er det for Weick også mere dækkende at fremhæve de variable, som betinger os” (Rosenmeier & Andersen, 2010, s. 7).

Meningsdannelse hos medarbejdere omkring en ekstern konsulent handler altså i høj grad om adfærd og meninger hos øvrige aktører i relation til konsulenten. Dette kan bekræftes empirisk af Smiths resultater om projektlederens betydning (se "Litterature Review").

HVEM KAN PÅVIRKE MENING

Magt og mening – understøttelse af en bestemt mening

Den relationelle betoning af meningsdannelse spejler Weicks dynamiske organisationsforståelse: Organisationsstrukturer kan ikke tegnes som statiske kort i form af organisationsdiagrammer, da strukturerne – vores organisering - er udtryk for gensidigt socialt påvirket adfærd, der konstant forandres og meningsdannelse omkring (Weick, 1979). I stedet for alene at se relationerne mellem leder og medarbejdere som defineret af et formelt strukturelt magthierarki, kan det altså i forskningsspørgsmålet være relevant at forstå det som et "mix af mange forskellige relationsmønstre og behov for individuelle mål og handlinger, som individerne i organisationen har og indgår i." (Hammer & Høpner, 2010, s. 7). Magt etableres nemlig i følge Weick i disse konstante processer som positioner, vi vil give hinanden. Magt er altså til stede, men når det handler om at forstå meningsdannelse, er det ikke anvendeligt alene at se på strukturel magt.

Weick mener dog ikke, at strukturel magt er uden betydning, hvis medarbejderes mening ønskes påvirket. På trods af den relative, socialt og dynamisk definerede magt i meningsdannelser påpeger Weick, at man som leder har en vigtig opgave i at skabe eller at give mening i forskellige situationer: "Lederen er en meningsgiver" (Weick 1995, s. 10). Hamper og Høpner argumenterer med Weicks terminologi: "Uanset om vi handler eller ej, så skal medarbejderne nok skabe mening alligevel, men det er måske ikke lige den mening, vi havde tilsigtet, som de skaber." (Hammer & Høpner, 2010) Dette er jo særligt relevant i dette forskningsprojekt i erkendelsen af, at konsulenter er til for at blive, og ledere derfor antageligt har en interesse i, at medarbejdernes meningsdannelsen omkring denne er positiv. Ønsker lederen en positiv og endog fælles handling hos medarbejderne i forhold til den eksterne konsulent som forandringsmedie, må lederen altså søge at påvirke medarbejdernes mening. Dette bekræftes af Smiths undersøgelse, der konkluderede, at projektlederen blandt andet har en central rolle i at opfange og styre eventuelle fordomme omkring konsulenten.

Mandat til magt

I ovenstående vægtning af lederen i meningsdannelse ligger der en antagelse om, at lederen har mulighed – magt – til at skabe den ønskede mening.

At se magt som dynamisk og som en effekt af gensidigt socialt påvirket adfærd kan relateres til magtforståelsen hos omtalte Ralph Stacey. Ifølge Stacey har en leder en særlig mulighed for at påvirke medarbejderne i kraft af det mandat, han har som leder (Stacey, 2016). Dog er mandatet – som også pointeret af Weick - relativt til medarbejdernes anerkendelse af dette, hvorved lederen ifølge Stacey hele tiden må sørge for at bevare dette tildelte mandat for at opretholde muligheden for at kunne påvirke sine medarbejdere (Stacey, 2016). Måden, lederen må søge at opretholde sit mandat til indflydelse, er gennem kommunikation med medarbejderne. Både med et analytisk sigte for at opfange eventuelle undergravende samtaler – temaer – ift. de formelle og legitime temaer. Men også med det sigte at tale ind i samtalerne for at påvirke dem i ønsket retning (Stacey, 2016). Stacey ser – som Weick – en organisation som foranderlig og som bestående af individer og interaktioner mellem disse, og det er i disse situationelle interaktioner, Stacey mener, vi hele tiden forhandler vores adfærd (Stacey, 2016). Dermed bliver deltagelse i de situationelle kommunikationer central for Stacey i påvirkning af handling og mening.

Fælles mening og påvirkning forudsætter kommunikation og fælles identitet

Weick citerer Walsh og Ungsons (1991) beskrivelse af en organisation som et "... netværk af intersubjektive fælles meninger, som vedligeholdes gennem udviklingen og brugen af et fælles sprog og dagligdagens sociale interaktion ... " (Weick 1995, s. 38). Selvom meninger hos individer ikke direkte kan påstås at være ens, mener Weick altså, at fælles meninger opstår relativt til hvor fælles ens sprog er, og hvor omfangsrigt ens interaktion er. Kommunikation er som nævnt hos både Weick og Stacey netop det middel, man især kan påvirke andres meningsdannelser med, da vi netop er socialt betingende. Weick betoner også, at en effekt af interaktion er, at vi netop opnår fælles erfaringer og et fælles sprog. Ud over – eller på grund af - kommunikation, er graden af det fælles sprog og erfaringer altså stærke influenter på ens mulighed for at påvirke andres meningsdannelser. Med dette in mente, kan man overveje, at en leder forud for evt. interageren med sine medarbejdere som et led i magtopretholdelse – jf. forrige afsnit - må aflæse, om der eksisterer et fælles sprog eller erfaringer med medarbejderne. Gør der ikke dette, er der med Weicks greb risici for, at forsøget på at tale ind i disses samtaler kan skabe utilsigtede meninger og måske ligefrem meningstab for medarbejderen.

Interessant i relation til dette forskningsprojekt er det her, at Weick definerer organisationer som bestående af systemer – sociale grupper -, der er mere eller mindre tæt koblete til hinanden (Hammer & Høpner, 2010). Weick konkluderer, at fleste organisationer i dag består af løst koblete systemer mellem afdelinger og niveauer inden for og på tværs af organisationer. At to systemer er løst koblete vil sige, at disse har et højt særpræg ift. hinanden – dvs. at deres interesser, mål og

kompetencer er meget forskellige – men, at de samtidig har en høj påvirkelighed ift. hinanden; de er altså afhængige af hinanden (Hammer & Høpner, 2010). Med den deraf store forskellighed i sprog, interaktion, erfaringer, mm. kan det tolkes, at sandsynligheden for fælles meningsdannelse og mulighed for at påvirke meningsdannelsen reduceres i løst koblede systemer.

I relation til dette forskningsprojekt kan dette perspektiv gøre det interessant at belyse, hvorvidt ledere og medarbejdere opfatter sig som afhængige og med høj grad af særpræg og deraf hvor løst koblede, de egentlig er, eller om de reelt ser sig selv om en del af det samme system. Hvis de ser sig selv som to forskellige systemer samtidig med, at Weick understreger vigtigheden af kommunikation som kilde til meningspåvirkning og fælles handling, bliver det relevant at undersøge kommunikationsmulighederne mellem medarbejdere og ledere. I dette forskningsprojekt er en central del af undersøgelsen accepten af, at der potentielt er en ressourcemæssig barriere i understøttelse af mening: Det er altså ikke givet, at det er muligt at basere påvirkningen af meningsdannelserne på fælles erfaringer, interaktion og kommunikation, da det vil kræve hyppige møder mellem disse potentielt løst koblede systemer. Spørgsmålet er, om der er andre muligheder for som leder dels at oprette sin påvirkelighedsgrad og dels reelt at påvirke meningsdannelsen. Til denne overvejelse giver Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber (Wenger, 2004) et interessant supplement til Weicks og Staceys vægtning af kommunikation. Med få ressourcer bliver spørgsmålet jo, hvor lidt kommunikation og interaktion mellem medarbejder og leder det kræver, førend der sker en positiv meningsdannelse omkring eksterne konsulenter hos medarbejderen.

Wenger definerer sin teori om praksisfællesskaber som en social læringsteori, hvor hovedpointen – med afsæt i John Deweys pragmatisme - er, at vi lærer af hinandens socialt i en cirkulær proces mellem handling – afprøvning – og refleksion. I følge Wenger er sker denne læring i de små og store parallelle fællesskaber, vi alle indgår i, og hvori vi samles om en fælles praksis. Som Weicks organisationsforståelse som systemer og relationer uden formel strukturel organisering følger praksisfællesskabers grænser ikke nødvendigvis organisationens institutionelle grænser og struktur. En afdeling kan omfatte flere praksisfællesskaber og fællesskaber kan gå på tværs af afdelinger. Hvor institutionelle grænser skelner skarpt mellem inden for og uden for, så kan praksisfællesskaber også have mere flydende grænser med grænsepraksisser, overlapninger og periferier (Wenger, 2004).

At vi er fælles betyder også, at vi skaber og opretholder et fælles sprog, fælles forståelser, fælles repertoarer, mv., hvorved vi bliver i stand til at handle fælles, koordineret (Wenger, 2004). Dette greb på relationel organisering kan relateres til Weicks systemer, om end perspektivet for de to teorier er forskelligt i og med, at Weick eks. ikke taler om læring. Wenger lægger dertil central vægt på, at man konstant forhandler mening med hinanden, hvilket spejler Staceys interaktionistiske tilgang til adfærd

og strategi i organisationer; at mening og handling forhandles lokalt i de enkelte kommunikative interaktioner. Grundlæggende er alle inddragede teorier altså enige om, at kommunikation og en grad af fælles sprog og erfaringer er forudsættende for i det mindste at øge sandsynligheden for fælles mening, om end alle er enige i, at mening ikke kan styres. Det gælder både mellem systemer – praksisfællesskaber – og inden i praksisfællesskaber.

Som Weick, taler Wenger taler også om praksisfællesskaber og møder mellem disse: At man inden for et fællesskab af fælles praksisser forhandler sig til fælles forståelser af legitim adfærd, men at en organisation må sørge for, at der også laves disse forhandlinger mellem fællesskaberne for, at en organisations forskellige små og store, formelle og uformelle fællesskaber ikke dekobles helt fra hinanden (Wenger, 2004).

Den nødvendige forbindelse og koordination mellem forskellige praksisfællesskaber i en organisation kan ifølge Wenger udgøres af reifikative grænseobjekter. Hvor Weick taler for kommunikation i form af møder mellem løst koblede systemer, taler Wenger altså blandt andet for grænseobjekter til netop at lave disse forhandlinger af mening og legitim adfærd mellem praksisfællesskaber. Et grænseobjekt – forbindelsesled - kan være en person, der fungerer som en mægler: "En god mægler kan skabe nye forbindelser, muliggøre koordination og åbne nye muligheder for mening (Wenger, 2004). Grænseobjekter kan også være dokumenter eller andre eksternaliseringer (kilde og uddybning). Så hvilke grænseobjekter er der og hvilke er mulige at implementere som medarbejdere og ledere kan skabe positiv mening omkring ift. den eksterne konsulent og koordinere deres meninger ift. hinanden?

HVORNÅR DANNES OG PÅVIRKES MENING

En af Weicks pointerne om meningspåvirkning er, at mening sker bagudrettet. Vi handler, reflekterer, og først derudfra kan vi danne mening. Denne pointe bringer et tidsperspektiv i spil i forhold til forskningsspørgsmålet: Hvornår i processen dannes mening, og hvilken understøttelsesaktiviteter kan bedst ske hvornår? At refleksion og mening sker bagudrettet kan tolkes til at betyde, at der er noget, vi meningsdanner ift. til – selve handlingen, ledetråden, processen, osv. Men når Weick netop også pointerer, at vi meningsdanner hele tiden og parallelt, og en konsulentinddragelse kan ses som bestående af flere handlinger, ledetråde og processer, ja så kan det være svært at afgrænse, hvad der er før, under og efter for derved at definere hvornår meningsdannelsen sker bagudrettet.

En måde at strukturere konsulentinddragelsen tidsmæssigt ift. handlinger og ledetråde er før, under og efter selve workshoppen – medarbejdernes møde med konsulenten. Denne struktur kan give mening ud fra voxpoppen, hvor V2 siger, at konsulenten skal være "klædt på" inden workshoppen. Der skal altså ske noget inden. Weicks fokus på bagudrettet meningsdannelse kan så stille spørgsmålstejn

til, hvad der sker bagefter workshopen. Hvilke understøttelser af en positiv meningsdannelse sker der her, og hvem indgår i denne understøttelse? Er det op til den enkelte medarbejder? Taler teamet sammen? Er lederen – eller initiativtageren til konsulentinddragelsen – med? Brinkerhoff & Atkins (Brinkerhoff, 2001) kan med deres 40-20-40 model understøtte vigtigheden af denne måde at strukturere meningsdannelsen på ift. tid. Baseret på en række empiriske undersøgelser konkluderer de, at der til enhver træning i form af et kursus, må bruges mest energi før og efter selve kurset. Faktisk skal 80 % af energien bruges her (Brinkerhoff, 2001). Før kurset skal organisationens ledere sørge for at afklare individuelle og organisatoriske behov, opsætte målsætninger og sørge for motivation af medarbejdere. Formålet er især, at deltagerne ”. . . ved, hvorfor de er der, hvad de vil lære, og vad de vil bruge det lærte til . . .” (Rosenmeier & Andersen, 2010, s. 267). Efter kurset skal organisationens ledere sørge for, at der er effekt med kurset ved at holde opfølgende samtaler med fokus på gensidig feedback mellem leder og medarbejdere, og organisatoriske forhindringer for anvendelse af kursets indhold skal fjernes (Rosenmeier & Andersen, 2010). Målet med disse indsatser er, at sikre et højt udbytte af læringen, dvs. at læringen transformeres til reel praksis i organisationen (Brinkerhoff, 2001).

Dette forskningsprojekt har ikke fokus på læring, om end meningsdannelse ift. eksterne konsulenter kan tolkes at tale ind i læring i kraft af, at formålet med konsulentens tilstedeværelse er læring af ny kompetencer eller adfærd. Hvordan man meningsdanner kan altså påvirke ens handlinger omkring kursets indhold, der påvirker læringsudbyttet. Skal man kritisere Brinkerhoff & Atkins model med Weick samt Smiths undersøgelse om kunde-konsulentsamarbejdet, vil man på den måde kunne sige, at meningsdannelse mangler i 40-20-40 modellen. Meningsstyring i kombination med mål kan altså være en overskrift for både motivation og behovsaflaring forud for workshopen, og en overskrift for feedback og fjernelse af organisatoriske forhindringer efter kurset. I modellen pointerer de, at det er organisationens ledere, der har ansvaret for at sikre dette før og efter.

Aktiviteterne, der relaterer sig til selve kurset, er planlægning af undervisning, herunder den didaktiske tilgang, øvelser og undervisere. Det pointeres, at dette typisk planlægges af en intern person med kompetencer inden for traditionel træning (Rosenmeier & Andersen, 2010). Skal man vurdere dette i forhold til forskningsspørgsmålet, er det netop dette, der også er interessant. For indsigten fra Dahl & Juhl (2009) (se ”Litterature Review”) viser, at det typisk vil være konsulenten selv - undviseren – der får magten til at designe den didaktiske tilgang, øvelser, mm. og at den interne alene planlægger hvilken underviser – konsulent – der skal være. I 40-20-40 modellen fremgår heller ikke, hvordan planlægning af dette hænger sammen med den indledende afklaring af behov og motivation, men ift. meningsdannelse viser indsigter fra Smiths undersøgelse og voxpoppen, at de har en tydelig sammenhæng: Valget af øvelser, didaktik, mm. er centralt som motivationsfaktor for medarbejderne,

hvorved medbestemmelse eller styring af disse ud fra deres egne behov bliver en afgørende forudsætning for succes med workshoppen. Der kan altså derved stilles spørgsmålstegn ved Brinkerhoff & Atkins ansvarsfordeling af opgaverne mellem organisationens leder og en, der er kompetent i traditionel træning. Som Weick påpeger, er den strukturelle magt ikke styrende for påvirkningsmuligheden af meningsdannelse, hvorved ansvarsfordelingen i disse indsatser før og efter workshoppen må afklares ud fra en analyse af relationsmønstrene, grupperinger og fælles identiteter samt påvirkningsmandater, der tildeles af medarbejderne.

Med Weicks forståelse af bagudrettet meningsdannelse kan der dog også argumenteres for, at før, under og efter workshoppen er alt for overordnet en struktur til meningsdannelse ift. tid. Der opstår jo hele tiden ledetråde, som medarbejderen meningsdanner ud fra. Rosenmeier & Andersen, der begge er praktiserende konsulenter, kritiserer 40-20-40 modellen for netop ikke at tage højde for kompleksiteten i organisationer i dag og taler for, at man i kraft af de mange parallelle og skiftende situationer og handlinger nødvendigt må evaluere hele tiden under processen, da man ellers ikke fanger – og kan styre – meningsdannelserne, der jo sker konstant og ændres i kraft af de konstante ændringer i organisationen. At afklare behov og motivere forud for en workshop kan da som nævnt også ses som en måde at understøtte meningspåvirkning på.

Rosenmeier & Andersen lægger ansvaret for den konstante meningsevaluering på konsulenten, der skal sørge for at tænke det ind, dvs. koordinere møderne mellem organisationens aktører. I små projekter med kun én workshop, som dette forskningsprojekt undersøger, er det dog som nævnt ikke sikkert, at organisationen betaler konsulenten for også at sikre meningsdannelse i alle faser. Ser man med Brinkerhoff & Atkins model motivation og behovsafklaring samt planlægning af didaktik som en del af meningsunderstøttelse og -styring kan det altså være relevant at undersøge disse og ansvarsplaceringen af disse som en del af forskningsspørgsmålet: Hvem sørger for disse og hvornår sker det? Bruges der de nødvendige 40 % af energien på det, og er det dem med reelt mandat til påvirkning, der tager ansvaret for at gøre det?

Opsamlende på tidsperspektivet ift. meningsdannelse kan motivation, behovsafklaring, planlægning af didaktik samt feedbackaktiviteter altså tolkes til at være centrale influenter på meningsdannelse ift. den eksterne konsulent, der inviteres ind til én eller få workshops. Centralt heri er også belysning af mandaterne til at udføre disse aktiviteter.

MENINGSDANNELSE UNDER SELVLEDELSE

Centralt i ovenstående teoretiske perspektiver er, at magt er relativt til ens sociale forhandlinger og meningsdannelser snarere end den givne strukturelle magt i organisationen. Det argumenteres dog –

som skrevet - af flere teoretikere, at lederen med strukturel magt alligevel har en særlig mulighed for påvirkning, og flere påpeger, at han også naturligt har et ansvar i dette.

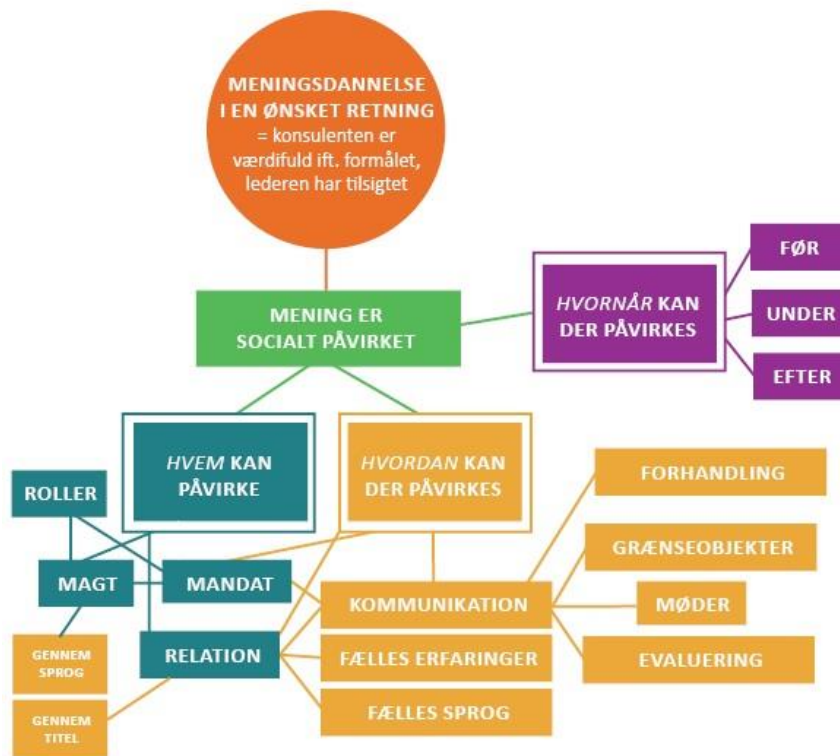
Som nævnt i indledningen er den offentlige organisation i dag en blanding af hierarkisk strukturel magt med klare kommandoveje og beslutningsprocesser mellem disse, hvor der eksisterer en stærk centralledelse. Samtidig er organiseringen dog også baseret på decentral ledelse i form af selvledelse og selvstyrende teams. Dette kan tolkes til at komplicere ovenstående teorier i og med, at roller og situationelle forhandlinger dermed også formelt forventes dels at være styret af institutionelle regler, men også selvdefinerede regler. Det situationelle og lokalt forhandlede institutionaliseres altså og sker ikke kun uformelt, som Weicks og øvriges pointer ellers indikerer. Spørgsmålet er så, hvordan denne dobbeltstyring formelt praktiseres ift. netop konsulentinddragelse og hvilke mandater og styringer, der deraf eksisterer i meningsdannelsen omkring dette.

Al forskning og teori omkring selvledelse fremhæver vigtigheden af, at roller er klart definerede, så man altid ved, hvem man går til med hvad i dette miljø, der ellers ikke handler om regler, men netop pejlemærker og steder, du på eget initiativ kan navigere ud fra. Initiativ er et centralt ord i selvledelse, da det forventes, at medarbejdere i højere grad selv tager initiativ og er proaktive ift. opgaver og udfordringer. Tidligere omtalte forskningsprojekt fra 2017 (Elbæk, 2017) viser da også, at selvledede teams i højere grad bør se sig selv som små virksomheder, der skal styre deres ressource management, hvori ledelsen og organisationen fungerer som en leverandør til teamets drift. Deri ligger dog netop et paradoks for selvledende teams og medarbejdere: Du har brug for klare roller og tydeligt kommunikerede ansvarsfordelinger for at vide, hvem du skal gå til, hvis du mangler noget. Men du skal selv fortælle det til ledere, hvis der er roller eller opgaveafklaringer, du mangler. Spørgsmålet er altså, hvor initiativet til manglende roller og ansvarsafklaringer ligger. I et dobbeltstyret miljø som det offentlige - og med mange fordomme og deri potentielle meningstab omkring eksterne konsulenter, der er et forandringsmedie, der er kommet til at blive -, er dette yderst aktuelt. Som nævnt i tidligere teorifsnit er ansvarsfordeling og mandater til dette netop centralt i meningsdannelsesprocessen og særligt i muligheden for at styre denne. Tidsmæssigt bliver dette også relevant, for hvem kan meningsdanne hvornår? Det kan tolkes igen at komme an på, hvor løst kobledede involverede parter er, og hvordan erkendelsen af tidligere omtalte samarbejdsrum mellem disse er. I miljøer, hvor der er både selvledelse og topstyring, og hvor konsulenter som medie tages for givet, kan det antages, at samarbejdsrum - grænseflader - er flydende og netop ikke fast definerede med rolleafklaring som grænseobjekter. Fælles koordinering – med Wengers terminologi – kan derved blive svær, og lokal meningsdannelse ud fra egen forståelse vil dermed sandsynligvis øges. Manglende roller eller forvirring om disse - særligt omkring rollen som initiativtager - kan altså i et miljø med formel selvledelse men også topstyret strukturel magt tolkes til at være en undergravning af

understøttelsesmuligheder for fælles positiv meningsdannelse og – med Brinkerhoffs forståelse – effekt med en workshop, der er hele målet med konsulentinddragelsen.

ET SAMLET TEORIGREB TIL EMPIRISK BELYSNING AF FORSKNINGSSPØRGSMÅLET

De præsenterede teoretiske greb giver et samlet fundament for belysning af forskningsspørgsmålet gennem dialektisk refleksion over teori og empiri:



Figur 3. Influenter på meningsskabelse og understøttelse af denne i en bestemt retning. (Egen tilvirkning, 2018).

Med ovennævnte greb kan der opstilles forskellige spørgsmål til empirien, der kan være med til at åbne op for de forskellige meningsdannelser og processer for understøttelse af en positiv og styret meningsdannelse omkring inddragelse af eksterne konsulenter. Teorien kan således gå i dialog med empirien med følgende spørgsmål:

- Hvilke meningsdannelser kan identificeres ud fra:
 - Ledetråde i form af hændelser samt andres adfærd
 - Identitetsopfattelser
 - Diskurser om eks. ledelse og konsulent
- Hvordan er ledere og medarbejdere organiserede ift. konsulentinddragelsen
 - Formelt: Hvordan ser de formelle arbejdsfordelinger ud
 - Uformelt: Hvem tildeles hvilke mandater, dvs. hvem søger man hvilken adfærd fra?
 - Ser man sig selv som del af samme gruppe – hvor fælles sprog og erfaringer eksisterer?
- Hvilke grænseobjekter og kommunikationsflader eksisterer mellem grupper og aktører?
- Er der klare roller og ansvarsfordelinger omkring konsulentinddragelsen – især ift. at tage initiativ til forventede aktiviteter?
- Hvornår og af hvem foregår eventuelt motivation og behovsaflæring hos medarbejderne samt gensidig feedback? Sørger lederen blandt andet her at få adgang til eventuelt undergravende kommunikation omkring hans mandat til at påvirke meningsdannelsen?
- Hvem designer de didaktiske aktiviteter? Det må nødvendigvis være en med praksiskendskab ud over didaktiske kompetencer.

ANALYSE AF MENINGSDANNELSER OG INDSATSER FOR UNDERSTØTTELSE AF POSITIV MENINGSDANNELSE

UMIDDELBARE HOLDNINGER TIL EKSTERNE KONSULENTER

Blandt medarbejderne er der blandede umiddelbare holdninger til eksterne konsulenter. Dels har de fleste selv blandede holdninger, og dels er der blandede holdninger medarbejderne imellem.

Flere synes overvejende, at eksterne konsulenter er rigtig godt. M1 udtaler: "... jeg tænker egentlig altid at det er spændende, når der kommer nogen udefra.... som udgangspunkt er jeg altid meget positiv og glad, når vi skal have hjælp af eksterne konsulenter udefra." (bilag 5.1, l. 13-18). At det er spændende og positivt bekræfter flere: "... de fleste gange med konsulenter er det rigtig godt med

spændende ting..." (bilag 5.4, l. 17-18); "... det er fedt at få indblik fra nogle andre..." (bilag 5.6, l. 3-5); "... det er fint at få nogen udefra med et andet blik som ikke er interne ..." (bilag 5.7, l. 3-4). For disse repræsenterer eksterne konsulenter noget spændende og inspirerende, og det er som udgangspunkt generelt positivt. For de fleste er det dog ikke altid positivt, da det ikke altid lykkes: "... når jeg oplever det lykkes når vi har konsulenter ude i den ene eller anden sammenhæng, så er det fordi, de tør være ærlige omkring den virkelighed de kommer med, men de er også en lille smule ydmyge og gode til at koble sig på den virkelighed, vi sidder i. (bilag 5.1, l. 18-24). For M1 er den positive holdning altså relativ til konsulentens tilgang og evne til at oversætte indholdet til medarbejderens virkelighed. Denne betingelse er der flere, der har: "... andre gange er det inspirerende og noget jeg virkelig kunne bruge i min dag. (bilag 5.5, l. 10-11); "... Det er meget forskelligt synes jeg, det kommer an på hvad de kommer med om jeg synes det giver mening ift. de arbejdsopgaver jeg har. (bilag 5.8, l. 3-4). Denne udtalelse relaterer sig også til selve emnet, hvilket M4, der som udgangspunkt er positiv, også betoner vigtigheden af: "... der har også været nogen der har været ligegyldigt. Ikke fordi det var nogen udefra, men det er selve emnet de har valgt (bilag 5.4, l. 17-20). Det emnespecifikke handler altså ikke om en holdning til nogen udefra, men om emnevalget uafhængigt af formidleren. Kun én medarbejder er nærmest udelukkende negativ, og pointerer også udfordringen med, at der er for svær en kobling til ens egen virkelighed: "... min oplevelse er, er at man tit kan få fornemmelsen af at de kommer, altså det er tydeligt at de kommer udefra ment på den måde, at der kan være en masse ting i gang i personalegruppen, som det de siger ikke taler ind i. (bilag 5.3, l. 8-15). For M3 handler dette især om timing og ikke alene konsulentens evne til at oversætte: "... hvis fokus er et andet sted, eller man øh er presset økonomisk så er det skidesvært at give sig hen til en øvelse i at styrke tilliden eller et eller andet, så det kan være helt vildt svært på den måde, når de kommer udefra ..." (bilag 5.3, l. 12-15).

Samlet set er nogle altså generelt positive, hvor de fleste dog betinger deres positive holdning med konsulentens evne til at oversætte samt hvordan emnet, de taler om, relaterer sig til noget, man aktuelt har fokus på i sin hverdag. Et meningstab er altså overordnet knyttet til hvorvidt det er relevant for ens aktuelle hverdag – enten pga. emnevalg eller oversættelse af emnet.

Én medarbejder har – udover sin holdning til anvendelsen på sin egen arbejdsplads – også en holdning til konsulenter generelt: "... altså på mange måder har det taget lidt overhånd med folk udefra der kommer og skal komme med input synes jeg sådan ift. hvad man får ud af det som organisation." (bilag 5.5, l. 3-5). Denne pointe om, at en konsulent på den måde er en investering, der skal betale sig, er de fleste enige i. Flere nævner økonomi som en influent på ens positive holdning: "... Også investeringen i det, for det må jo koste sindssygt mange penge at få sådan en ekstern konsulent og arbejds løn for så mange medarbejdere som der skal til ..." (bilag 5.3, l. 114-116): "... det er virkelig mange penge der bliver brugt på den her måde hvor jeg har brugt mange hele dage i alle mulige

sammenhænge..." (bilag 5.2, 74-75); " ... Umiddelbart er det nogengange virkelig, virkelig godt, og andre gange kunne man have brugt pengene bedre..." (bilag 5.4, 4-5); " ... Andre gange kan der komme nogen ud hvor de ikke er relevant og så er det mange penge sys jeg. " (bilag 5.8, 6-7); "Altså jeg har i hvert fald brug for, og det er ikke altid at det sker, at få af vide hvorfor er det at de tænker jeg skal deltage i det her, hvis de tænker at jeg skal deltage. Altså hvorfor er det at det giver mening at bruge så meget tid og penge på det. (bilag 5.2, l. 102-105).

Om inddragelse af konsulenter giver umiddelbar mening afhænger altså i høj grad for mange af udbyttet ift. den økonomiske investering. Og udbyttet afhænger af i hvor høj grad emnet relaterer til sig ens aktuelle fokus i ens arbejde, og i hvor høj grad konsulenten i sin formidling er i stand til at koble sit emne og virkelighed til medarbejdernes virkelighed. Dertil er formidling af dette vigtigt – det man kan kalde "hvorfor"-kommunikation - Som M2 siger ovenfor: *Hvorfor* de - initiativtagerne - mener det er økonomisk og tidsmæssigt ansvarligt, at man skal deltage.

Når ovenstående faktorer er afgørende førend det positive potentiale ved eksterne konsulentinddragelser realiseres, er det et interessant spørgsmål hvordan disse positive meningsdannelser så reelt understøttes af en selv, initiativtagere og planlæggere, af konsulenten og øvrige aktører. Og det er relevant i forlængelse af det, om det så også er disse positive meningsdannelser, der reelt sker omkring deres konsulentinddragelser, eller om der hersker meningstab enkelte eller flere steder.

Meningsdannelse og understøttelse omkring konsulentoplæg i fællesskab

M6, der som den eneste af de adspurgte, sidder i MED-udvalget (bilag 5.6, l. 15) giver indsigt i, at økonomi også er en lavpraktisk årsag til, at flere medarbejdere samles på eet kursus: " ... generelt snakker man om at vi gerne vil på kursus og hvis vi så alle kan få det samme kursus, så er det billigere." (bilag 5.6, l. 18-19). Samtidig nævner flere medarbejdere, at det netop er i fællesoplæggene, at der sker et meningstab, da de her ofte ikke får noget ud af det, dvs. kan relatere det til deres egen hverdag: "Når det ulmer [utilfredshed] er det fordi at vi er forskellige faggrupper med forskellige behov. (5.6, l. 20-21), " ... det er klart at sådan en arbejdsplads som en stor kommune som os der både har små enheder og noget på tværs er der noget der en gang i mellem ikke rammer ned i noget man sys der giver mening." (bilag 5.5, l. 6-10); " ... når vi mødes mange, så har vi mange forskellige kasketter, så man kan ikke sådan sige, altså nogengange er jeg med til noget der ikke rigtig siger mig noget og nogengange er jeg med til noget der siger mig meget, hvor der så måske sidder andre i salen, der ikke kan bruge det til noget særligt ... " (bilag 5.2, l. 174-187); " ... det f.eks. ville være bedre at samles i mindre grupper og det derved blev mere relevant" (bilag 5.4, l. 50-51). Forklaringen er, at

enheden rummer forholdsvis stor diversitet i form af både fagligheder og geografiske grupperinger (se afsnittet "Casebeskrivelse"). Denne faglige diversitet er årsagen til, at der for nogen sker et meningstab til fællesoplæggene på den måde, at det ikke er direkte relevant for ens egen hverdag.

At fællesoplæg netop holdes blandt andet fordi det er billigere, kan ses som et interessant paradoks i og med, at flere af dem, der oplever et meningstab ved fællesoplæggene faktisk fremhæver netop økonomi som vigtig influent på, om det giver mening at anvende en ekstern konsulent: Først kan forsvarer økonomisk, så skal det være relevant for den konkrete hverdag. Der er altså både hos planlæggeren og deltagerne et økonomisk fokus, om end fællesoplægget resulterer i meningssplittelse hos de to grupper i og med, at oplægget for initiativtageren netop i kraft af det fælles giver økonomisk mening, hvorimod oplægget for deltagerne netop i kraft af det fælles giver økonomisk meningstab fordi diversiteten i deltagergruppen bliver for kompleks til, at alle kan få konkret relevans og dermed mening ud af oplægget. Økonomisk forsvarlighed ift. konsulentanvendelse lader altså til at være en tværgående ledetråd for både medarbejdere og enhedsleder, om end meningsdannelsen er vidt forskellig.

Også mellem CL og medarbejderne er der en økonomisk rammekonflikt: Hvor medarbejderne – som belyst ovenfor – ser konsulentanvendelsen som en udgift, så siger CL, at det ikke er ret mange penge, der bliver brugt på det: "... altså det er ikke noget vi bruger mange penge på." (bilag 5.1, l. 29-30). Det kan altså her tolkes, at CL og medarbejderne placerer sig selv i to forskellige grupper med to forskellige rammeforståelser og deraf opfattelser af legitim økonomisk adfærd. CL kan tolkes at se økonomi ud fra budgettet for hele centret, der må antages at være noget større end en enheds. Dette er altså CL's ramme, som konsulentanvendelsen som ledetråd placeres ind i. M3 påpeger modsat, at man som kommunal medarbejder hele tiden sidder med økonomiske overvejelser ift. prioriteringer i det daglige arbejde, og at dette mind-set naturligt påvirker ens måde at tænke på i andre sammenhænge også: "... det [at være økonomisk bevidst] bliver vi jo nødt til i vores arbejde, og så kan vi ikke lade være med også at tænke det på andre planer, eks. når man sidder 300 medarbejdere med en ekstern konsulent. Så tænker man det må koste nogen penge det her." (bilag 5.6, l. 120-125). Med Weicks betoning af identitet for meningsdannelse kan man altså tolke, at identiteten hos disse medarbejdere altså her er med til at påvirke meningsdannelsen omkring konsulentanvendelsen, der umiddelbart synes dyr ift. effekten. Det fremgår også også, at mange efterspørger efteruddannelseskurser, hvor eks. det toårige udviklingsforløb tog de samtlige penge for de to års efteruddannelse, hvilket ikke blev givet til individets behov – som ellers ønsket – men ud fra ledelsens ønsker til en fælles linje (bilag 5.9, l. 5-7), (5.6, l. 12-13). Beparelse og prioriteringer i et lille budget er altså en naturlig ramme for medarbejderne, hvortil de er klar over, at pengene til efteruddannelse ikke er store, samtidig med at

de har et stort ønske om at komme på netop efteruddannelse. Udgiften til en konsulent lander altså i en helt anden ramme og får en helt anden vægtning hos medarbejderne end hos CL. At CL laver hele dage med oplæg, der kan opfattes som parallelle verdener for den enkelte medarbejder (bilag 5.8, l. 31-38), og medarbejderen ikke får formidlet meningen af initiativtageren eller selv kan se anvendelsespotentialer, ja så kan det tolkes, at der sker et meningstab - ikke bare omkring selve konsulentanvendelsen, men også omkring fællesskabsfølelsen med ledelsen i det hele taget. Som en medarbejder udtrykker: " -... Nogengange tænker man altså ved vores ledelse overhoved hvordan det er at sidde der hvor vi sidder ud over helt overordnet." (bilag 5.5, l. 33-35). Disse modsatrettede meningsdannelser indikerer altså, at der er grupperinger ikke bare mellem medarbejderne i kraft af deres forskellige fagligheder, men også mellem ledelse og medarbejdere, hvortil der ikke umiddelbart er den store indsigt på tværs af grupperne. Ved, at fællesoplæggene skaber et meningstab for nogle af medarbejderne, risikerer fællesoplæggene altså at fungere som nedbrydende for samarbejdet mellem grupperne af ledere og medarbejdere i og med, at det er lederne der er initiativtagere. I Staceys terminologi kan dette undergrave ledelsens mandat til meningspåvirkning. Ifølge Weick vil det her være afgørende, at ledelsen styrer meningen i den ønskede retning gennem kommunikation og ifølge Stacey – at lederen også opfanger disse skyggetemaer som undergravende for lederens mandat til indflydelse.

Legitim handling som resultat af meningstab

Resultatet for mange af disse deltagerne er da også, at man ikke tager ansvar for at anvende de fælles oplæg til noget: "IP: ... man bliver lidt revet ud af det man ellers går i med nogle visioner og sådan noget og så hører man lidt der og så går man igen og synes måske ikke man kan trække det ned til det man gør i sine arbejdsopgaver og de fleste gange sker det ikke ... Jeg er bare vant til at komme og gå og måske kan man bruge det og måske kan man ikke. Altså nej der er for lang fra det til vores konkrete udmøntning i vores hverdag... I: ... det er fordi det er så få gange at man så ikke tænker at man skal sørge for at få det oversat til lokal hverdag? IP: Ja, det er det. Bilag 5.8, l. 31-41). Ud over at man sidder for mange sammen til, at det kan blive konkret, bliver der altså også talt om noget, der er for langt væk. Grupperingen mellem medarbejdere og øverste ledelse på centerplan fremstår igen, hvor man ikke har fælles erfaringer eller rammer. Det samlede resultat er, at det bliver legitimt ikke at anvende de fælles oplæg, hvilke retfærdiggøres med, at disse oplæg ikke sker så tit. At frekvensen er lav bliver altså her en ledetråd for M8 til, at det inden for sin samlede ramme af relevante arbejdsopgaver giver mening ikke at bruge energi på fællesoplæggene andet end at overholde den pligt, der er i form af fremmøde. Fremmødet giver altså alene mening pga. en strukturel magt hos initiativtagere, ledelsen, som M5 er underlagt. Deltagelsen giver ikke indholdsmæssig mening, hvorved en efterfølgende anvendelse heller ikke sker. Resultatet af meningstab er altså, at det alene er den

strukturelle magt, der styrer medarbejderens handling i form af fremmøde, hvor et reelt engagement eller anvendelse dog ikke sker. Spørgsmålet er om ledelsen ved dette, og hvis de gjorde, om de også ville synes det var dyre penge at bruge på ingen effekt.

Interessant er det, at M8 alligevel tolker, at ledelsen på trods af den manglende meningsunderstøttelse omkring de fælles oplæg dog stadig forventer, at man anvender oplæggets indhold, selvom man ikke har fået formidlet, hvad man skal anvende det til i ens konkrete hverdag, som ellers er det, der er meningsudløsende: "I: Tror du så der ligger en forventning om at du skal bruge det konkret når det ikke er formidlet tydeligt? IP: Ja det tror jeg." (bilag 5.8, l. 19-21). M8 trodser altså den strukturelle leders magt fordi den tolkede hensigt ikke giver mening for M8. Interessant er det også, at det ud fra M8s udsagn kan tolke, at lederen forventer, at anvendelse sker under selvledelse. M2 tolker ledelsens hensigt ligesådan i og med, at anvendelse ikke formidles tydeligt: "Hvor tydeligt er det, at du skal gå ud derfra med hvad og hvordan skal du bruge det ...? IP: Altså jeg tror forventningen ligger at vi hver i sær tager det med hjem i vores teams og så vender hvad var det vi lærte og hvordan kan vi bruge det i vores funktion. Fordi når vi mødes mange, så har vi mange forskellige kasketter, så man kan ikke sådan sige, altså nogengange er jeg med til noget der ikke rigtig siger mig noget og nogengange er jeg med til noget der siger mig meget, hvor der så måske sidder andre i salen, der ikke kan bruge det til noget særligt. (bilag 5.2, l. 176-187) M2 finder altså mening i selvledelsesansvaret fordi, at ledelsen umuligt kan formidle mening lokalt, når fællesoplæggene rummer så stor deltagerdiversitet. Selvledelse for M2 betyder så, at man selvleder ved at selekttere i oplæggene, så man søger det anvendt, når der er noget, man selv finder relevant. Interessant er det, at de to medarbejdere ikke er sikre på, at dette er legitim adfærd for ledelsen. Det er noget, de tror fordi det er det, der giver mening for dem individuelt. Interessant i disse udsagn er det om det er legitim for ledelsen, at det er tilfældigt hvad der bliver anvendt fra oplæggene.

Konsulentoplæg i fællesskab som grænseobjekt

Ifølge flere medarbejdere kan fællesoplæggene dog også tolkes at have en funktion af – i Wengers terminologi – grænseobjekt mellem medarbejdergrupperne i og med, at der bliver opbygget et fælles sprog og erfaringer, hvorved fælles meninger i arbejdet fremadrettet bliver nemmere. Tre medarbejdere finder netop denne mening med de fælles oplæg i stedet for, at meningen er konkret anvendelse: "... det er jo for en meget bred skare og nogengange handler det også om at vi skal lære hinanden at kende og når vi så møder hinanden i opgavesammenhænge så glider det måske lidt nemmere ... " (bilag 5.8, l. 44-46); "Altså og når man er en blandet gruppe som os, vi er så er det vigtigt ned de her fælles input for så er det nemmere at få et fælles sprog." (bilag 5.8, 4-6); "... vi er jo mange forskellige personer i hele centret med mange forskellige forudsætninger, men det gode er som vi

hele tiden også snakker om, at nogen udefra komme og giver os det her fælles afsæt ... ” (bilag 5.4, l. 7-9). Disse påpeger, at det fælles oplæg eller workshop giver et fælles sprog på tværs af diversiteten, der netop fremhæves af alle, eksisterer. De fælles oplæg bliver altså for disse medarbejdere en ledetråd, der i forbindelse med rammen omkring effektivitet og kvalitet i arbejdet bliver meningsfulde. Ikke inden for rammen af effektivitet og kvalitet i ens individuelle arbejde og hverdag, men i det tværfaglige samarbejde. Ifølge M6 er denne meningsdannelse ikke understøttet gennem kommunikation, men gennem ens egen ramme i faggrupperne: ”I: Har det fælles sprog været en del af ledelsens formidlede hensigt med forløbet? IP: Nej det er bare en af mine kæpheste tror jeg. ... det er vigtigt synes jeg, man skal jo forstå hvad hinanden mener. Det har vi også snakket om i faggruppen hvor er det vigtigt at vi får defineret hvilke ord vi bruger. Det går vi meget op i med den faglighed vi har. Også når man skal tolke noget sammen med andre.” (bilag 5.6, l. 35-48). Om end der i tidligere pointer fremhævedes grupperinger mellem ledelse og medarbejdere, kan et udsagn fra M6 indikere, at der mellem ledelse og medarbejdere er den fælles erfaring, at fælles linje er fælles for et tværfagligt samarbejde, hvorved kommunikation omkring denne meningsdannelse omkring de fælles oplæg ikke er nødvendig: ”... Men de [ledelsen] ville sikkert nikke, hvis jeg spurgte om det var en hensigt. Men om det lige er det de har sagt ved jeg ikke. (bilag 5.6, l. 35-36).

Det kan altså tolkes, at der er grupperinger mellem ledelse og medarbejdere generelt når det kommer til meningsdannelse omkring fællesoplæg som økonomisk investering ift. konkret anvendelse, men grupperinger mellem medarbejdere og medarbejdere-ledere ift. meningsdannelse omkring fællesoplæg som økonomisk investering ift. et effektivt tværfagligt samarbejde. Ingen af disse overlap eller diversiteter i meningsdannelser er dog umiddelbart understøttet gennem kommunikation fra ledelsen som initiativtager til fællesoplæggene. Om der er en positiv meningsdannelse omkring disse i nogle grupper kan altså umiddelbart siges at være held.

Kommunikation

”Hvorfor” kommunikation

Der lader til at være blandede holdninger til i hvor høj grad årsagen – meningen – med forskellige konsulentinddragelser kommunikerer. Det er forskelligt mellem medarbejdere, men det er også forskelligt ift. hvilken type konsulentinddragelse, der er tale om. Overordnet lader det ikke til, at der er fastlagte procedurer ift. kommunikation i forbindelse med konsulentinddragelser.

Behov

Mht. kommunikation omkring konsulentinddragelser generelt siger flere, at de især har brug for "hvorfor"-kommunikation. M1 udtaler: "I: ... hvilke ting er det så der er vigtigste før og efter mødet med konsulenten for at det giver mening at have en konsulent inde. I: En forforståelse af hvad vi skal bruge det her til, hvad er outputtet af det, altså se det i en lidt større kontekst end bare lige at vi skal mødes i to timer og det her skal vi tale om. Perspektiver det til det, det skal bruges til." (bilag 5.1, l. 264-271). "Hvorfor"-kommunikation er altså knyttet til forventningen til den konkrete efterfølgende anvendelse. Dette er en vigtig pointe i relation til tidligere pointe om meningstab ved fællesoplæg og muligheden for evt. selvledelse på dette punkt. Hos M1 fremgår det, at det for hende ikke er legitim eller meningsfuld adfærd at man selv skal formulere anvendelsen. Det er initiativtageren eller planlæggerens ansvar at formulere og formidle dette. M3 har gennem sit interview påpeget at de oplæg og forløb, der udspringer af hendes egne behov giver stor mening for hende. Her behøver hun ikke "hvorfor" kommunikation for at finde mening i deltagelsen. I følgende spørgsmål fremgår det, at det derimod er ved de ting, der ikke er udsprunget af hendes egen hverdag, hvor mening forudsætter kommunikation: "I: ... tror du man kan skabe mening for dig med noget, der som udgangspunkt er lidt fjernt for dig? IP: Men det ville man faktisk kunne ved at inddrage mig, for jeg har ikke brug for at det altid er noget af det som jeg selv synes er en god ide, men så har jeg bare brug for at blive forklaret hvorfor at andre synes det er en god ide. Altså så kunne man sige at vi har den her oplægsholder der kunne være relevant for jer at komme ind på. Det kan godt være vi ikke gør det, og så kan det godt være vi ikke gjorde det, men så har jeg brug for at vide hvorfor. Større end en dagsorden." (bilag 5.3, l. 86-93). Som M1 er ansvaret altså hos planlæggeren eller initiativtageren, og "hvorfor"-kommunikation handler her om at kontekstualisere oplægget ift. anvendelse. Hos M3 øges kommunikationsbehovet fra initiativtageren eller planlæggeren jo længere væk fra hende selv, at initiativet er taget. Hun pointerer også, at en dagsorden ikke er nok, hvilket indikerer, at det ofte kun er dette, man går givet. En tredje medarbejder nuancerer, hvornår "hvorfor"-kommunikation kan være særlig vigtig: " ... tit synes jeg det er ikke nyt det her men så er det sagt med andre ord selvom det jo er godt at få det genopfrisket. Men det er også hvad får forventning om inden. Hvis man får det af vide at det er genopfriskning og man bliver forberedt i måden man bliver introduceret til oplægget, det er sindigt vigtigt. Hvorfor vi synes det er vigtigt." (bilag 5.5, l. 121-127). Udsagnet referer til, at M5 ofte oplever et meningstab omkring et oplæg, fordi indholdet af initiativtageren eller planlæggeren kaldes for "nyt" med en forventning om, at det nu skal implementeres, selvom M5 tit oplever, at det "nye" er noget, man allerede gør. Meningstab og M5s pointe om i stedet at rammesætte det til "genopfriskning" af viden som en del af "hvorfor"-kommunikationen, kan relateres til Weicks pointe om, at korrekt navngivning faktisk betyder utrolig meget for meningsdannelsen. Korrekt navngivning ud fra hvordan et oplæg passer ind i medarbejderens eksisterende praksis, er altså et vigtigt redskab for M5 ift. at initiativtageren eller planlæggeren kan understøtte mening frem for meningstab med disse oplæg.

Realiserede behov ved enkeltoplæg

Flere nævner, at der ofte ikke er fyldestgørende kommunikation ift. ens behov for mening. Især er dette gældende, når oplæggene er på centerniveau: " ... Når det er helt oppe fra centralt hold, så oplever jeg ikke den store kommunikation om hvad er formålet, hvorfor er det lige den her vi har kaldt på, osv. Det kan komme meget langt væk (bilag 5.1, l. 140-142); "I: ... hvordan får du præsenteret meningen med et oplæg de gange, du har oplevet at det er lidt ligegyldigt? I: ... Jeg troede bare det var noget andet det handlede om. Der var nogle overskrifter der blev sendt ud. Men forholdet mellem dem var ikke tydeligt og det handlede meget mere om statistik i detaljer end jeg havde troet." (bilag 5.4, l. 23-31); "I: Hvordan formidles det til jer hvad mening med et konkret oplæg er? Altså relevansen for jer? ... når det ikke har været langvarige forløb? IP: Så har det mere været besluttet på højere plan altså centerniveau og der ja der kan jeg nogengange have det sådan at det er ikke specielt relevant og tydeligt hvad det er vi skal bruge det til. (bilag 5.8, l. 8-18). Dette bekræfter altså tidligere nævnte pointe om, at fremmøde skyldes strukturel magt, fordi det er topledelsen, der har arrangeret det. M3 åbner op for en nuance af hvorfor denne meningskommunikation er vigtig: " ... altså den der fortælling om hvorfor det er vigtigt, altså motivationen for det, som jeg tænker man også ville få ejerskab af i sådan en proces, den bliver for kort. Det bliver et kort skriv om hvorfor vi skal det, men det er ikke nok for mig til at få det til at det kan sætte sig. (bilag 5.3, l. 38-46). M3 beskriver, hvad hun oplever, der typisk bliver givet af information, som hun dog netop synes er for sparsom: " I: ... hvor meget er du som medarbejder med inde i den proces? Er det at du får tilsendt dagsordenen og så er det det? IP: Ja, og ellers overhoved ikke. I: Og dagsorden er en klassisk dagsorden med kl. 10 frokost osv. IP: Ja. (bilag 5.3, l. 49-53). M2 fortæller også, at man ofte kun får sparsom kommunikation: "I: Hvad får man så af vide i stedet? IP: En overskrift, synes jeg for det meste." (bilag 5.2, l. 109), og at dette er for sparsomt: " ... Altså jeg har i hvert fald brug for, og det er ikke altid at det sker, at få af vide hvorfor er det at de tænker jeg skal deltage i det her, hvis de tænker at jeg skal deltage. Altså hvorfor er det at det giver mening at bruge så meget tid og penge på det. Hvad er det for en person, hvad er det vi forventer at hun kan fortælle og hvorfor er det man mener vi skal undervises i dét. For så kan jeg måske bedre tage det ind, og så præcist synes jeg aldrig det er. (bilag 5.2, l. 99-108).

"Hvorfor"-kommunikationen er altså generelt for sparsom i og med, at det ofte – som M2 siger – er en overskrift, man får, om end man har brug for en mere kontekstsættende relation til anvendelse i ens hverdag.

Med placering af ansvaret hos initiativtageren eller planlæggeren – hvilket kan tolkes at ligge hhv. latent og direkte i flere af ovenstående udsagn - handler kommunikationsbehovet også om magt. M2 siger "hvis de tænker at jeg skal deltage". Det er ikke alle oplæg, man er pålagt at deltage i, om end

nogen er. I de tilfælde, hvor det ikke er strukturel magt, der pålægger én deltagelse, pålægger man dog stadig planlæggeren ansvaret for, at man som individ kan finde mening i tilbuddet om deltagelse. Hvis man ser på M5s førnævnte behov for kommunikation, der øges, jo længere væk initiativet sker fra hendes egen hverdag, kan der stilles spørgsmål til, om nogen væk fra den konkrete hverdag reelt er i stand til at påtage sig dette ansvar for at kommunikere mening for den enkelte ift. dennes hverdag. Hun nævnte selv, at hun netop var i tvivl om, om ledelsen ved, hvad man konkret laver i hverdagen. Dette kan altså fremstå som et paradoks i og med, at den, der har brug for mening relateret til ens egen hverdag, pålægger én langt væk fra egen hverdag til at definere og formidle denne mening, om end denne potentielt ikke kender ens hverdag. Når den offentlige arbejdsplads er både selvledet og bureaukratisk styret kan dette paradoks stille spørgsmålstejn til hvorvidt en reel meningsforhandling omkring selvledelsesansvar og systembegrænsninger er fundet sted. Og om behovet for kommunikation for nogen også dækker over et behov for, at ledelsen faktisk kender til ens hverdag. Hvis dette er tilfældet, så taler manglende kommunikation samtidig med forventning om deltagelse ind i en ramme af behov for anerkendelse, hvorved den manglende kommunikation sammen med mange tilbud om oplæg bliver ledetråde til en meningsdannelse om, at ledelsen ikke ser og anerkender en. M5 udtaler faktisk, at hun savner, at man i stedet for hele tiden at invitere folk ind udefra i stedet også ser de ressourcer, der ligger blandt medarbejderne og de indsatser, man allerede gør. At man måske kunne lære mere af dette, og tilmed være motiveret til at gå ind i oplæg fra disse, fordi dette var mere praksisnært (bilag 5.5, l. 132-140). Netop den eksterne konsulent kan altså blive en ledetråd der resulterer i meningstab omkring den store indsats, man føler man gør i sit daglige arbejde.

Med Weicks terminologi kan øget indsigt i hensigten og virkeligheden hos den anden være med til at ændre ens egen meningsdannelse omkring en given handling hos den anden. Dette kan tolkes at være gældende i dette tilfælde. Modsat M5, har M6 som den eneste medarbejder stor indsigt i ledelsens vilkår, fordi hun sidder i MED. Netop hun formidler - som den eneste -, at det faktisk er ens eget ansvar at finde mening i de her ting og navigere i det, netop i erkendelsen af, at ledelsen i den offentlige arbejdsplads generelt er begrænset, men at de virkelig prøver at være lydhøre og give medarbejderne det, de har brug for. Ofte kommer der dog mange krav oppefra, som medarbejderne ikke ser, hvorved den nærmeste leder så kommer til at skulle tage skraldet overfor medarbejderne (bilag 5.6, l. 32-46). Denne forskel i M5s og M6s meningsdannelser omkring eget ansvar vs. ledelsens ansvar og handlinger kan altså indikere, at der ikke andre steder end i MED-udvalget bliver skabt nok indsigt i ELs ledelsesvilkår, hvortil der - med Wengers terminologi - heller ikke foreligger en fælles meningsforhandling om handlinger og forventninger ift. inddragelse af eksterne konsulenter. Ud fra

M5s udsagn resulterer dette i meningstab, og det resulterer i potentiel undergravning af Els mandat til positiv meningspåvirkning.

Realiserede behov ved længere forløb

Hvor de fleste medarbejderes behov for kommunikation ikke opfyldes ved enkeltoplæg af eksterne konsulenter, og i særlig grad ikke ved oplæg på centerniveau, er det anderledes ved et netop overstået toårigt kompetenceudviklingsforløb. Forløbet var styret af én konsulent, K2, i samarbejde med CL, EL og udvalgte medarbejdere. Forløbet bestod af et andet møder med workshops samt oplæg fra forskellige eksterne oplægsholdere valgt af K2 og EL.

EL gjorde her en del ud af at formidle den tilsigtede mening med de enkelte oplæg undervejs i forløbet. Dette skete til møderne i minutterne lige inden oplægget gik i gang: " ... til de her enkelte oplæg i det toårige forløb startede jeg hvert oplæg med at fortælle hvad vi skulle høre om og hvorfor vi lige synes det passede ind i det vi laver her. Altså ligesom en rød tråd. For et er jo at vi i styregruppen synes der er en rød tråd, men det er jo ikke sikkert at medarbejderne gør det" (bilag 4.2, l. 56-69). EL er altså opmærksom på vigtigheden af, at man oplever en sammenhæng mellem aktiviteterne i sådan et forløb.

M4 fortæller, at kommunikationen forud for dagen dog alene har været om hvordan dagen har været sat op, og at denne information først er formidlet et par dage inden mødet. Skal man vurdere dette med Brinkerhoff & Atkins model er motivation i form af "hvorfor"-kommunikation – som pointeret tidligere er central for mening – altså tidsmæssigt kun sket i minutterne inden oplægget på selve dagen. For M4 har dette været fint som motivation: " ... til vores fælles kompetenceforløb startede vores leder med at sige noget om hvorfor osv. når vi mødte ind. Nogensange har vi ikke helt vidst før nogle dage før hvordan dagen er sat op. Med mig er det fint at det er sat sådan op, at vi ikke ved det. (bilag 5.4, l. 35-39). M1 fortæller dog, at der har været en del mere forberedende kommunikation: " ... når det er lykket er det fordi at, altså i vores forløb var der mange konsulenter inde der så trak sig ud igen og så videre, og der blev det hele tiden på forhånd, altså igen det var ikke bare på dagsordenen med tre linjer, altså det var et længere skriv hver gang med at nu er vi her i processen og så videre, så de [lederne] trak os ind i deres forventninger og i deres forestillinger om hvad vi skulle nu når vi mødes næste gang. Og de havde åbent op for nogle spørgsmål eller en case nogensange som vi skulle forholde os til før vi mødte op til mødet. I: Altså når du siger de, er det så konsulenterne? IP: Nej det er faktisk lederne, der formidler den kommunikation." (bilag 5.1, l. 245-256). En forklaring på uoverensstemmelsen i oplevelsen af kommunikationsopfanget hos de to kan være, at M1 har været med i en gruppe, der i det toårige forløb blev særligt inddraget; en såkaldt referencegruppe. Når EL

skal vurdere, om medarbejderne så også syntes at der var en rød tråd, som var Els hensigt med kommunikationen, er det alene referencegruppens holdning han kan huske: "I: Syntes de [medarbejderne] så at der var en rød tråd? IP: Ja det gjorde de. Det er i hvert fald hvad jeg hørte at referencegruppen syntes. I: Ved ud om den enkelte medarbejder også gjorde det? IP: Nej ikke sådan. Men der er da sikkert nogen der ikke synes det. (bilag 4.2, l. 59-63). Det fremgår hos M5, at meningen med det samlede forløb faktisk løbende oplevedes som uklart: " ... vi skulle have været med i forløbet om hvad vi har brug for, det virkede lidt mere tilfældigt hvad der skulle ske. Det blev lidt uklart i hvert fald." (bilag 5.5, l. 86-87). Uklarheden relateres altså til, hvad man havde af lokale behov og hvordan forløbet stemte overens med dét. M4 – der som nævnt oplevede sparsom kommunikation inden fremmøde - bekræfter oplevelsen af meningstab omkring sammenhængen og formålet med det samlede projekt og enkeltdele i det: " ... Der kom meget feedback på ift. at der var mange gentagelser. Det var ikke alle der var tilfredse. Mange havde også følelsen af uigennemsigthed over hvor det førte hen på den lange bane, men ud fra mig selv har jeg på ingen måde følt det var spild af tid, men måske lidt langvarigt. Måske kunne man have stoppet det før." (Bilag 5.4, l. 55-63). Forløbet har altså været meningsfuldt om end den fortsatte røde tråd har resulteret i meningstab pga. oplevelse af gentagelser og manglende forklaring af langsigtede mål.

Der var altså en øget grad af information og meningsformidling fra initiativtageren i dette samlede forløb, end ved enkeltstående oplæg, der ikke er en del af et længerevarende forløb. Det kan dog lade til, at meningsstyringen har været størst hos den udvalgte medarbejdergruppe gennem flere møder og mere kommunikation. M8, der også var en del af referencegruppen bekræfter sammenhængen mellem oplevet mening med forløbet og inddragelsesgrad: "I: Har det været det værd for dig at være i referencegruppen på det toårige forløb? Altså ift. tiden du har brugt på det? IP: Ja, jeg synes jeg har fået mere ud af det ved at sidde i den. Jeg tror det er det jeg har fået allermest ud af. (bilag 5.8, l. 55-57). M8 fortæller også, at det ikke har været en del af referencegruppens ansvar at kommunikere for og til de øvrige medarbejdere. Denne kommunikation har været faciliteret af konsulenten til selve møderne: " ... Hvad var jeres ansvar overfor jeres faggruppe når i var med der i gruppen? IP: Det blev sagt meget tydeligt der at vi talte for os selv. Nogengange skal man jo sørge for at spørge gruppen og sådan, men det var de tydelige om at vi ikke skulle denne gang. I: Hvordan inkluderede man de andre? IP: Der var forskellige greb undervejs på møderne hvor man kunne svare på hvordan man synes. Altså øvelser og i grupper og også undervejs i oplæggene har konsulenten også været åben for spørgsmål fra plenum som han har prøvet at samle op på." (bilag 5.8, l. 58-66). Man har altså kunne stille spørgsmål i fællesskab og også meningsdanne i fællesskab i grupper. Det kan dog tolkes, at dette ikke har været nok til at sikre fuldstændig mening med det samlede forløb i og med at det i sær er de to i referencegruppen, der har fundet mening med forløbet.

Ud over denne envejsformidling har kommunikationen i det toårige forløb også i høj grad været baseret på struktureret dialog initieret af EL og CL, hvilket har været en rigtig god understøttelse af styret mening omkring forløbet og de valg, lederne har truffet deri.

M1 fra referencegruppen pointerer dog, at endnu mere inddragelse af referencegruppen måske ville have højet meningen med forløbet endnu mere: ”Altså i det her toårige forløb blev der oprettet en referencegruppe men det var i processen, det var ikke inden, der blev vi ikke spurgt om det her forløb, nu var det sådan vi skulle gøre. Og der var en del kritik omkring flere ting i forløbet og måske kunne man have undgået det ved at vi blev inddraget i opstartsfasen. Jeg tror også ledelsen var overrasket over at folk var rimelig kritiske omkring det. Og der var også en del oplægsholdere ude over og det har også været spændende, men selve, ja igen er det et stort projekt og det er altså mange penge. Og hvad har det ændret? I: Er det blevet formidlet hvad effekten er? IP: Det er formidlet i tre grundsætninger vi skal arbejde ud fra og en ny måde at strukturere forløbet når man går ind i sager. Men om det er pga. udviklingsforløbet eller pga. en naturlig udvikling i samarbejdet med skolen, det er jo så det. (M1, l. 64-76). Selvom hele forløbet som proces samlet set gav mening, stiller M1 altså spørgsmålstejn ved, om metoden til at finde frem til resultaterne mon var den rigtige, da man måske var kommet frem til det alligevel i sit arbejde. Dette kan tolkes at tale ind i dét, M5 nævnte med ledelsens kendskab til konkret praksis og anerkendelse af det arbejde, der allerede praktiseres. Som M1 siger, så er det mange penge at bruge alle uddannelsespengene for to år på noget, der måske ikke har ændret noget, der ikke alligevel ville have været blevet ændret. Førbelyste splittelse omkring meningsdannelse ud fra rammen af hhv. konkret anvendelse og tværfagligt samarbejde fremgår igen. M8 – den anden fra referencegruppen – siger nemlig, at forløbet netop var noget andet end medarbejderne selv havde ønsket, men at ledelsens hensigt netop var en fælles faglig linje som flere - som nævnt - pointerer også er vigtigt for kvalitet og effektivitet i deres arbejde: ”I: Hvordan formidles det til jer hvad mening med et konkret oplæg er? Altså relevansen for jer? IP: I dette her konkrete forløb blev det formidlet som et svar på et ønske fra os om kompetenceudvikling i de enkelte faggrupper vi har. Nogen har ønsket specifikke kurser inden for faggrupper og så har ledere besluttet at vi skulle have noget mere generelt og overordnet for os alle og så kunne det jo ikke være helt fagspecifikt for os alle men ligesom for at vi skulle få os en fælles faglig linje” (bilag 5.8, l. 8-16). Selvom værdien af en fælles faglig linje altså foreligger hos medarbejderne, er der splittelse omkring værdien af forløbets omfang ift. at opnå dette.

Mandat til rollen som planlægger – en konsekvens af meningstab

Flere medarbejdere efterspørger mere indflydelse i selve planlægningen af konsulentinddragelserne. Som nævnt ovenfor, siger M1, at det var da hun var med i referencegruppen i det toårige forløb, at

den slags forløb har givet allermest mening for hende. M1 bekræfter inddragelse som meningsunderstøttende redskab gennem hendes erfaringer fra andre tidspunkter end ved konsulentinddragelser, hvor dette er sket: ” ... jo mere man bliver inviteret ind i den der meningsudveksling eller forberedelsesfase, jo bedre er det. Når jeg ikke har været med i en decideret arbejdsgruppe, ja så er det fx. på faggruppemøder, hvor lederne er ude og høre hvad tænker i om det og vi gør os de her tanker og altså tager os med ind i de her overvejelser om hvad der egentlig er behov for og hvad vi tænker og hvad vi synes om noget. (bilag 5.1, l. 156-160). M5 siger, at medinddragelse faktisk er gældende uafhængig af, om det er en ekstern eller intern konsulent, da relevansen – meningen – dermed kan sikres af medarbejderne selv: ” ... det gør ikke så meget om det er en udefra eller indefra, men det er vigtigt at inddrage medarbejderne, da de fleste synes det giver mening for mig og inspirerer mig ... det er jo en ledelsesret at sige at mine medarbejdere skal sådan og sådan og sådan og så er det jo også sådan det bliver. Men netop sådan et udviklingsforløb hvor vi bruger lang tid og vi havde procesgrupper og det var meget tid vi brugte på det. Så er det godt nok vigtigt lige at høre medarbejderne også.” (bilag 5.5, l. 105-115). M5 ville altså gerne have været inddraget i det toårige projekt allerede i planlægningsfasen, om end hun ikke selv meldte sig til at være med i referencegruppen. M1 nævner da også, at referencegruppen ikke var med i selve designfasen: ”Altså i det her toårige forløb blev der oprettet en referencegruppe men det var i processen, det var ikke inden, der blev vi ikke spurgt om det her forløb, nu var det sådan vi skulle gøre ... ” (bilag 5.1, l. 64-66).

Flere er dog blevet inspireret af referencegruppen i det toårige forløb, der nu fremstår som en ledetråd i meningsskabelsen omkring kvalitet i konsulentinddragelser. Flere efterspørger således et udvalg, der decideret er med til at designe disse udviklingsforløb og oplæg, og som også kan samle op løbende. M4: ” ... jeg tror det ville være godt at have en gruppe ligesom vi havde i vores kompetenceforløb, og det er også muligt at der er nogen i MED-udvalget der samler og sådan, men jeg ved ikke om der er. Om der sidder nogen et eller andet sted. Jeg er i hvert fald ikke blevet spurgt. Men det kunne være godt være det var godt at have nogen på gulvet der var med til at bestemme hvad der ville være relevant og om det f.eks. ville være bedre at samles i mindre grupper og det derved blev mere relevant. Mange kan godt finde på at lukke ned når de oplever at det ikke umiddelbart kan relateres til deres behov. I: Kan det lade sig gøre i praksis tror du at inddrage jer på gulvet på den måde? IP: Ja det tror jeg godt det kan” (bilag 5.4, l. 45-54). Det fremgår her, at en ting, der kunne være relevant for M4 at drøfte i et sådan udvalg, er fællesoplæggene, hvor der netop – som belyst – opstår et stort meningsstab pga. diversiteten i deltagere. For M4 giver det mening at diskutere muligheden i at undgå de store fællesoplæg. Modsat kunne et sådan udvalg også blive et mødested for M4 og ledelsen, der kunne formidle deres hensigt om et fælles sprog med fællesoplæggende. Ligeledes

kunne man lave en fælles meningsforhandling omkring fællesoplæg som en økonomisk besparelse ift. tabet af mening i form af relevans for rigtig mange medarbejdere. Et udvalg kan altså med Weicks terminologi være et godt redskab til meningsunderstøttelse og styring, da det – i Wengers terminologi – skaber et forhandlingssted mellem to grupper, hvorved det fungerer som grænseobjekt. Med Staceys terminologi kan mødet også fungerer som et sted, hvor mandater forhandles for ledelsen i og med, at denne får indsigt i eventuelle skyggetemaer, som meningstab med ledelsens forløbsdesign kan ses at være. Det fremgår af M4, at det også ressourcemæssigt burde kunne lade sig gøre at lave et sådan udvalg. M6, der sidder i MED udvalget, udtaler da også, at det godt kunne være MED-udvalget, der påtog sig denne rolle.

Meningen med et udvalg opstår for M5 i det omfang, udvalget har ”fingeren på pulsen med hvad vi har brug for ude i hverdagen”. Dette kræver for M5, at der er et udvalg fra hver faggruppe: ” I: Hvordan kunne det praktisk lade sig gøre at inddrage jer mere? IP: Der skulle måske være et lille udvalg fra hver faggruppe og det kunne være rullende så det ikke er de samme, men så der er et medarbejderudvalg der er med til at beslutte hvad for nogle oplægsholdere og som har fingeren med på pulsen hvad har vi brug for ude i hverdagen.” (bilag 5.5, l. 107-111). Interessant er denne holdning ift. førbelyste paradoks med, at ledelsens gøres ansvarlig for at definere mening om end denne er langt fra hverdagen til at se, hvad der reelt sker. Et udvalg fra hver faggruppe kan altså deraf ses som et redskab til øget selvledelse på konsulentinddragelsesområdet.

Med ovenstående pointer omkring meningstab ved dele af forløb samt oplæg, og ønsket om øget inddragelse som en måde at øge kvaliteten af disse på, kan meningstab omkring ledelsens handlinger ift. design af udviklingsløb - der af flere medarbejdere kan tolkes at opfattes som en grad illegitime – altså føre til et behov hos medarbejderne for en ny fordeling af mandater til at designe udviklingsforløbet. Dette kan ses som en eksemplificering af Weicks og Staceys teori om forhandling af magt, hvilket kan udfordre rolledefinitionen i Brinkerhoff & Atkins 40-20-40 model i og med, at det ikke så fast kan defineres hvem, der bør stå for planlægningen af selve undervisningen. Dét er til forhandling, og som empirien viser, så påvirkes dette af meningsdannelsen omkring den nuværende ansvarshavendes handlinger ift. denne opgave. At emner og manglende relevans for hverdagen sker, når ledelse planlægger, bliver altså ledetråde for medarbejderne inden for rammen af økonomisk, tidsmæssig og læringsmæssig forsvarlighed og kvalitet, at det må give mest mening hvis medarbejderne selv planlægger forløbet.

At manglende kommunikation forud for et oplæg understøtter meningstab ved ledelsens rolle som planlægger, og at medarbejderne selv kan gøre dette bedre, kan understøttes af, at M2 selv har været med til at planlægge et forløb, hvor hun prioriterede at lave grundig før-kommunikation fordi hun

”vidste at det ville mine kolleger sætte stor pris på”: ” ... til det fem-dages kursus, jeg snakker om, der lavede vi et decideret program med meget indhold, for det vidste jeg at vores kolleger ville sætte meget pris på, at der var virkelig styr på programmet.” (bilag 5.2, l. 114-116). Kendskab omdannes altså til øget ”hvorfor”-kommunikation fra planlægger til medarbejder, når planlæggeren selv er medarbejder.

Kritikken omkring ledelsens evner til at designe et meningsfuldt forløb fremhæves også, når det gælder enkeltstående oplæg. M1 pointerer, at enkeltstående oplæg generelt ikke kan forventes at blive udmøntet i anvendelse: ”... man hele tiden [skal] kunne lave sådan en kobling mellem metakognitivt at reflektere over det store perspektiv og også at komme lidt mere ned i vores perspektiv og de begrænsninger man kan føle man sidder i. Det er jo dem, vi ligesom skal kunne komme ud over [med hjælp fra dette møde med konsulenten] ... ” (bilag 5.1, l. 38-41), ” ... når vi gerne vil have mennesker til at skabe forandring eller udvikling så kræver det tid til afprøvning, refleksion, ny tilretning. Så det vi snakker om det er, at hvis konsulentbistanden er at der kommer en konsulent ud og går igen, ja så tror jeg meget lidt på det... Og jeg tror det er derfor der er mange mennesker der kan få den der, som du beskriver, åh nej nu kommer der en konsulent igen fordi man bliver præsenteret for rigtig mange ting som man ønsker udviklet et centralt sted fra [i organisationen] men man [ledelsen] er ikke med på hvor meget det egentlig kræver for voksne mennesker at gå ind i et udviklingsforløb og se sig selv i det og tage ansvar for det, så det skal være forløb og ikke oplæg. Og så er det ligegyldigt hvor dygtig en konsulent er og hvor meget arbejdsgruppe der er med ind over i en før-proces eller før-fase. Hvis ikke man er med i et forløb hvor der gives tid til denne refleksion eller tilretning og afprøvning og tilbage til hinanden igen, så tror jeg ikke der sker ret meget udvikling.” (bilag 5.1, l. 77-86). M1 relaterer dette direkte til eksterne konsulenter: ” ... de andre [eksterne konsulenter] kan nemt blive sådan nogen ekspertrøller, der flyder sådan lidt ovenvande hvor de kommer og spreder nogen guldkorn ud og det er der nogen der er vildt dygtige til og det er vildt inspirerende. Men det er bare ikke nok. Så skal de faktisk med ud og være en del af den proces bagefter. Men så er det jo igen et spørgsmål om penge og økonomi.” (bilag 5.1, l. 88-96). Hvis ledelsen laver enkeltstående oplæg, må de altså også forvente, at det ikke bliver anvendt. Dette er jo interessant i lyset af, at det tidligere i analysen blev fremhævet, at medarbejdere netop ikke følte de kunne anvende fællesoplæg i deres hverdag, men at de alligevel følte ledelsen forventede man burde. M1 taler dog her ikke bare om fællesoplæg men også enkeltoplæg generelt. M1 omtaler penge og økonomi ift. at lave forløb fremfor enkeltoplæg, hvorved meningen for M1 med oplæggende bliver, at ledelsen ikke er villige til at prioritere effekt med konsulentinddragelsen. Derved sker meningstab. M1 fremhæver også, at eksisterens af enkeltstående oplæg også skyldes manglende didaktiske evner hos ledelsen: ”I: ... Hvor meget ved man egentlig som konsulent, for det er vel aldrig medarbejderen

selv, der har bestilt konsulent. Det er måske en på lederniveau, der ikke kender virkeligheden konkret? IP: Ja. Og så har du selv nævnt det, som er dilemmaet, tænker jeg. I: Okay? IP: For når vi skal snakke om hvad er det godt eller skidt eller hvad er oplevelsen, ja så er oplevelsen jo at tid er penge, tænker jeg. Og når det fungerer godt, så har der måske ikke bare været en ledelse der har været i sparring med konsulent. Så har der faktisk været – som der også var i vores organisation – en arbejdsgruppe med repræsentanter fra de forskellige faggrupper i vores organisation der rent faktisk var med til nogle arbejds møder forud for at projektet skulle sættes i gang. Og det tænker jeg er en god måde fordi det jo inviterer os nede på gulvet ind i en samtale om hvad vores virkelighed er i stedet for det er en leder der fortæller os hvordan han tænker vores virkelighed er.” (bilag 5.1, l. 51-63). Brinkerhoff & Atkins pointerer da også, at selve designopgaven nødvendigt må foretages af en, der ved noget om didaktik førend anvendelse – transfer af det lærte - reelt kan ske. Meningsstab for M1 omkring enkeltoplæg med eksterne konsulenter skyldes altså ledelsens manglende prioritering af effekt samt manglende didaktiske evner til at varetage opgaven som designer af disse udviklingsaktiviteter. Meningsstab opstår deri – med Weicks terminologi -, når M1 forbinder disse som ledetråde med rammen af, at oplæg som læringsdesign er investeringer der skal forbedre ens arbejde. Når kommunikationen – som vist – dertil udebliver især ved de enkeltstående oplæg foretager ledelsen ingen meningsstyring af dette, og ledelsesmandatet til design af forløb med eksterne konsulenter fratages ledelsen, hos M1.

FORHANDLING AF ROLLER OG ANSVAR

Når det lader til, at der er grupperinger og meningsdiversitet mellem disse og også mellem enkelte medarbejdere, er det interessant – med Weicks og Wengers perspektiv på dannelse af fælles legitime spilleregler – at belyse hvordan enhedens aktører forhandler roller og ansvar.

Mødesteder

Det fælles mødested for medarbejdere i de enkelte faggrupper er faggruppemøderne, hvor EL også er med. Det fælles mødested for de tre faggrupper er fællesmøderne, der afholdes 4 gange årligt, og hvor EL også er med. Ud over disse er der udvalg, som eks. MED-udvalget, hvor et antal medarbejderrepræsentanter og EL er til stede. Kontakten mellem CL og medarbejderne er meget sparsom.

Flere medarbejdere siger, at det er på faggruppemøderne, at den fælles refleksion og anvendelse af oplæg og kurser mellem ansatte inden for samme faggruppe sker. Det er altså her, at en fælles meningsdannelse skal ske inden for de enkelte faggrupper, da de resten af tiden sidder geografisk spredt, enten alene eller spredt i små grupper. Samme er gældende for faggrupperne imellem. Al

fælles forhandling skal altså ske til disse møder. E-mail og telefoni må – i Staceys terminologi – ses som situationelle interaktioner, hvor lokal meningsdannelse hele tiden sker. Det er disse diversiteter, der – som forudsætning for fælles spilleregler – må forhandles sammen, når alle er samlet, enten i faggruppen eller i enheden med alle tre faggrupper.

Sker der fælles meningsdannelse?

Evaluerings kan ses som et kommunikativt grænseobjekt, der kan skabe gensidig indsigt og dermed et udgangspunkt for fælles forhandling. Det er derfor interessant at belyse hvilke evalueringer, der sker ift. konsulentinddragelser.

Gennem Els udtalelser fremgår det, at EL løbende får tilbagemeldinger fra medarbejderne omkring konsulentinddragelserne. M8 fortæller, at tilbagemeldinger i forbindelse med det toårige udviklingsforløb blandt andet sker gennem faggruppemøderne på ELs initiativ: ” ... Hvordan gør i som faggruppe ift. at få evalueret på ting? IP: Det gør vi på faggruppemøder, det har ikke været fast på dagsordenen men vores leder har bedt om at få det sat ind på faggruppemøderne og så har vi talt om hvordan man får det [kurser og oplæg] oversat. bilag 5.8, l. 67-71. M8 nævner dog, at der ikke evalueres efter enkeltoplæg: ” ... I: Er der så en evaluering hvor man kan sige at man oplevede det på den måde? IP: Det gjorde vi faktisk slet ikke. I: Er det mærkeligt synes du? IP: Ja det synes jeg...” (bilag 5.8, l. 28-31). Flere bekræfter, at evaluering ikke sker som et fast element til forskellige konsulentinddragelser.

En udfordring ved, at evalueringer og fælles meningsdannelse er koncentreret omkring møderne er, ifølge M7, at det ikke er en meningsfuld måde for alle medarbejdere at evaluere kritiske holdninger på. Det er altså sårbart, hvis møderne er de eneste evalueringskanaler: ” I: Hvis noget skulle ændres så flere ville få noget ud af investeringen som en konsulent kan ses som, hvad skulle det så være? IP: At man tager det mere op med sin medarbejdergruppe. Nogengange tier folk stille i stedet for at sige hvad de mener. Så man kunne også anonymisere en proces i hvad kunne have været bedre og legitimisere det her med at få sagt noget omkring processen ... Altså kan man få sit ord frem anonymt hvis man har svært ved at få det sagt i grupper. Så det ikke ender mellem kolleger. Så kan lederne arbejde med det og tage det op. Det kunne være relevant.” (bilag 5.7, l. 82-90). Disse anonyme evalueringskanaler – der dog ikke eksisterer - giver altså mening på den måde, at man ønsker, at ytringerne tages hånd om og ikke ender som uformelle og evt. undergravende temaer mellem kolleger. Det skal tilbage til ledelsen, så det kan forbedres. Meningen opstår altså indenfor rammen af, at ledelsen skal have mulighed for at tage ansvar for at forbedre eventuelle negative meningsdannelser omkring konsulentinddragelserne.

Flere nævner dog en årsag til, at flere former for evalueringskanaler ikke vil være meningsunderstøttende for konsulentinddragelserne. Evaluering giver aktuelt nemlig i sig selv ikke mening for medarbejderne, da man oplever, at de ikke er den mulighed for indflydelse og forbedring, som de troede det var: " ... I: Får man af vide hvor ens evaluering ender? IP: Det er tit der der bliver sukket. For mange synes det ikke." (bilag 5.8, l. 91-94); " ... I: ... hvordan får man fulgt op? IP: ... altså nogen dage ... der prøver de at lave en form for evaluering, hvis de [uforståeligt], men jeg tror at folk er sådan lidt afmattende fordi altså jeg får ikke noget ud af det alligevel, altså så kan jeg da godt sige jeg blev irriteret over det og det, men kommer det nogen sinde videre" (bilag 5.2, l. 80-86). M3 påpeger i denne forbindelse, at man faktisk er gode til at evaluere på gruppemøderne – hvilket flere bekræfter -, men at der opstår et meningstab med denne tidsinvestering netop fordi ens feedback ikke implementeres: "Jeg synes faktisk vi som gruppe er gode til de her ting, fx at evaluere til næste gruppemøde. Der hvor problemet er er, når ledelsen så beder os skrive noget til det gruppemøde om evalueringen, det gør vi, vi sender det, men vi modtager ikke svar. Og så er det der, det krakelerer for mig. Hvis man beder om så stor en indsats så vil jeg bare gerne fortsætte dialogen omkring det, for desværre så bliver man jo sådan lidt nå så skal vi bare til det næste igen. Gider vi forholde os til det hvis der ikke er nogen der, altså så bliver man træt på sigt at det der" (bilag 5.3, l. 102-110); " ... der er evalueringsmuligheder, så derfor vil det ikke komme som en overraskelse for dem det jeg sidder og siger nu. Men oplevelsen er ikke at vi får indflydelse på det." (bilag 5.3, l. 56-59); " ... hvis det er helt ovenfra at de forsøger, men ved fx at sende, hvad kunne det være, evalueringer ud eller nu skal i snakke om det her på jeres næste gruppemøde eller sådan noget, men det sker sjældent at det bliver implementeret, for så overtager det næste nye fokus inden det andet er implementeret " (bilag 5.3, l. 34-38). For M3 handler sker meningstabet altså ikke alene ved, at ens feedback ikke resulterer i forbedringer, men også ved, at man ikke engang får svar på sin evaluering, hvortil man så skal i gang med et nyt forløb eller oplæg, hvor man jo så kan se, at ens feedback ikke er implementeret.

Det kan her tolkes, at den strukturelle magt hos lederen som beslutningstager omkring ændringer kommer i konflikt med den måde, medarbejderne ellers er organiserede på som selvledende, hvor de forventes at være proaktive og tage ansvar. Den manglende reaktion på ens evaluering kan altså ses som et meningstab omkring selvledelsesidentiteten om at tage ansvar og være proaktiv, fordi den strukturelle magt blokerer. Dette kan ses altså ses som et område, hvor den dobbelte styringsform mellem selvledelsesforvaltning og bureaukratisk styring ikke er forhandlet på plads, og hvor evaluering derfor misforstås som ledetråd ift. hvilken grad af indflydelse, der reel er mulighed for at få på sin egen arbejdsplads, som ellers er kendetegnet ved selvledelse. M7 bekræfter dette perspektiv på meningstabet omkring evalueringer. M7 er yderst selvledelse og har ikke dette meningstab omkring evaluering:

"Jeg prøver at sætte mig ind i at der er mange krav til dem fra kommunen så det er jo en balancegang at opfylde krav oppefra og også være gode nok til at lytte til medarbejderne. Og det er det de vakler i og det må være sindssygt svært for vi kan jo ikke bare sige vi gerne vil denne her vej for det er jo meget politisk styret. Så det handler også om hvilke forventninger medarbejderne har til en arbejdsplads der er meget styret. Du er jo ikke selvstændig, så man må ligesom arbejde inden for de rammer der er. Der har jeg accepteret at vi ikke kan lave alt om. Og jeg synes de prøver ledelsen, det gør jeg. I: Hvordan oplever du at de prøver? IP: Det liver taget op til diverse ledermøder og bliver taget videre op. Det kommer bare ikke altid igennem fordi toppen ikke godkender det, og så er det desværre de nærmeste ledere der må tage skraldet. I: Så i får snakket om de konkrete oplæg og forløb. Får i også gravet dybt ned i hvorfor der ikke kan laves ændringer, altså får taget fat i hele accepten af begrænsninger? IP: Ja altså det synes jeg. Vores nye leder skulle lige ind i vores arbejde med en stejl læringskurve, for han kom fra noget andet. Men han har mere og mere prøvet at påtage sig at vise vejen og styre skibet og samtidig er han meget lydhør overfor hvad andre synes... (bilag 5.7, l. 40-60); " ... Jeg bliver altid sådan lidt at man må tage i egen barm ... I: Så det er også ens eget ansvar hører jeg dig sige? IP: Ja det er det absolut, Og vi har meget frie rammer og nogengange bliver man så også lidt for krævende. Det er det tætteste jeg kan komme på et arbejde med at være selvstændig uden at være det. Man kan selv sætte mulighed for hvordan man arbejder, osv. I: Hvilke muligheder har man så for at skabe mening selv, hvis det er ens eget ansvar også? IP: Altså man kan absolut fortælle ledelsen hvad man synes og folk siger også deres mening og det bliver taget op på møder helt klart og der bliver altid debatteret og diskuteret så du sidder ikke bare selv med det. (bilag 5.7, l. 60-72).

Nøglen for M7 er altså, at arbejdet – selvom det er så tæt på en selvstændig virksomhed, man kan komme – er enormt politisk styret. Og det må man dels acceptere og dels navigere i som medarbejder. Det burde ifølge M7 ikke føre til meningstab, at evaluering ikke fører nogen steder, da rammen for ens arbejde netop er kombinationen af selvledelse og politisk bureaukrati og ikke en ramme af selvledelse som et fladt og demokratisk system.

Ift. evaluering må ledelsen for at undgå et forsat meningstab skabe en forventningsafstemning om hvad evaluering som ledetråd betyder ift. medbestemmelse, hvis de vil have medarbejderne til at blive ved med at give en ærlig evaluering og ikke bare en evaluering af pligt, fordi at den strukturelle magt betyder meget for hvad man gør i denne enhed. Måden at styre forventningsafstemningen kan, som hos M6, være at give medarbejderne indsigt i den konkrete balance mellem selvledelse og system. Dvs. at der skal foregå indsigt og afklaring på området. M3 fortæller dog, at ledelsen har fået af vide, at dette meningstab opstår: " ... I: Er det noget i snakker sammen om det her, altså fx den holdning du har til eksterne konsulenter det siger du, du har givet videre til ledelsen. Er i enige om i gruppen at i

har det sådan, eller? IP: Det tror jeg egentlig vi er meget enige om, og vi har formidlet det ... ” (bilag 5.3, l. 126-130). Ledelsen har dog ikke reageret på det og påtager sig således ikke et ansvar for at meningsstyre medarbejdernes deltagelse i evalueringer, selvom at det faktisk på lang sigt – ud fra M3s udtalelser – lader til at eliminere evaluering som et grænseobjekt mellem ledelse og medarbejdere som grupper og dermed – med Staceys terminologi - eliminere en af lederens få muligheder for at få indsigt i meningsdannelserne og dermed fundamentet for sit mandat til at meningspåvirke.

Fælles forhandling om konsulenter som lærings og udviklingsmetode

Centralt for meningsunderstøttelsen er, at alle fortæller, at der ikke evalueres på eller er dialog omkring selve det at anvende eksterne konsulenter frem for eks. interne konsulenter: ” ... det der med at bruge eksterne, nej jeg tror ikke man stiller spørgsmål ved det, men det vil jeg da spørge min leder om, altså når i drøfter nye tiltag og sådan nogen ting, stiller i så spørgsmål til om der er nogen der kan løse opgaven inden for hjemmets fire vægge, for det gør man jo i forvejen når man skal løse opgaver, så kigger man jo på om man kan løse det internt. (bilag 5.2, l. 156-161); ” ... jeg synes man skal stille spørgsmålstegn ved hvad er det vi skal have ud af det her hver gang man laver noget for jeg synes det har taget overhånd med at der selvfølgelig skal oplægsholdere udefra.” (bilag 5.5, l. 116-120); ”I: Hvor meget bliver der evalueret altså på jeres generelle lærings- og udviklingsmetoder, som jeg hører er det du taler om her? Det syes jeg faktisk ikke vi gør. Altså med det stor udviklingsforløb synes jeg der gjorde. Men ellers ikke. Det er et led der mangler ... lidt mere omkring den del af det hvor vi også internt at vi også kan være med til at udvikle og inspirere hinanden kan give god mening. Det behøver ikke altid at være nogen udefra. Så kan det også blive meget praksisnært. Det kunne jeg godt bruge mere af.” (bilag 5.5, l. 128-141); ” ... Vi har sågar haft eksterne ude hvor vi siger at vi forstår ikke at vi kan levere det samme, altså hvor vi står og siger hvorfor bruger i ikke os til dét i stedet? Hvor vi faktisk sidder med de kompetencer internt i kommunen selv, men så desværre, ja så ved jeg ikke hvorfor at det på den måde. Det kunne vores psykologer eller et eller andet ligeså godt have stået og fortalt om, så hvorfor er det, og måske det endda kunne have bidraget med større motivation eller, og også noget kompetenceudnyttelse. Altså det kunne give rigtig meget, hvis de også havde gjort dét ... M3: I: Er der en forklaring på hvorfor man gerne vil have nogen udefra? IP: Næh altså jeg ved det ikke. Man kan godt få fornemmelse af om det er sådan et eller andet tjek skema at man skal kryds i at de har lavet den der personaledag med en ekstern konsulent, eller, ja altså, det er et rigtig godt spørgsmål.” (bilag 5.3, l. 59-74).

EL udtaler, at ledelsen heller ikke tager initiativ til at evaluere på eksterne konsulenter som læringsmetode generelt: ”I: Hvor meget evaluerer i generelt på det, at det er eksterne konsulenter man bruger? For det er jo så hyppigt anvendt at det måske bare bliver taget for givet. IP: Altså det tror

jeg egentlig ikke vi gør. (bilag 4.2, l. 36-38). M6, der sidder i MED-udvalget, kan dertil fortælle, at det heller ikke er i MED-udvalget, at dette foregår: ” I: Er det i MED-udvalget man snakker om eksterne konsulent som udviklingsmetode? IP: Hmm, det kunne man være ja, fordi der snakker vi budget. Men altså nej det snakker vi ikke om som sådan.” (bilag 5.6, l. 16-17).

Det lader altså til, at eksterne konsulenter som medie i udviklingsaktiviteter tages for givet, om end, der er et forholdsvist stort meningstab for medarbejderne omkring dette valg. Med Argyris og Schöns læringsbegreb (1991) vil man deri kunne kritisere de sporadiske evalueringer for alene at have funktion som single loop læring frem for dobbeltloop: At man ikke alene reflekterer over, hvad man gør, men også reflekterer over hvorfor man gør, som man gør (Argyris, 1991). At manglen på dobbeltloop læring ift. inddragelse af eksterne konsulenter kan kritiseres skyldes, at flere medarbejdere - som det fremgår ovenfor - faktisk finder det meningsfuldt at diskutere, om ikke interne konsulenter i mange situationer kunne være mere meningsskabende end eksterne. Dette kan forklares ud fra tidligere pointer om det stigende meningstab ved eksterne konsulenter udløst af, at det er for langt fra deres hverdag. Interne konsulenter kender mere til ens hverdag, hvorved en intern kan være understøttende for positiv meningsskabelse omkring oplæg og udviklingsforløb. Dobbelt loop evaluering kan altså være økonomisk og læringsmæssigt meningsunderstøttende ift. anvendelsen af eksterne konsulenter på den måde, at der kan investeres i eksterne konsulenter, når det netop er blikket udefra man har brug for, som de fleste nævner som den styrke, kun eksterne har. Dette vil evt. også kunne skabe mere sammenhængende mening ift. den økonomiske prioritering som nævnt indledningsvist i analysen, hvor udgiften til eksterne kunne nedsættes samtidig med at man kunne opnå den efterspurgte kvalitet og fælles sprog.

KONSULENTENS ROLLE OG MAGT

Interessant i relation til ovenstående pointer omkring magt og afmagt ift. meningsdannelse og understøttelse omkring konsulentinddragelse er, at konsulenten faktisk lader til selv at få stor magt for medarbejdernes meningsdannelse. Magten her er relativ til dels planlæggerens vilje til styre konsulenten, planlæggerens kompetencer ift. at styre samt planlæggerens muligheder for at styre. Dertil kan deltagernes åbenhed overfor forandringer og eksterne konsulenter i det hele taget spille ind.

Vilje og mod til styring

Både M1 og MD har selv prøvet at være planlægger i konsulentinddragelse og udtaler sig om to årsager til, at der kan opstå et meningstab omkring en konsulent. M1 fremhæver, at man kan have en tendens til at pakke ens behov ind over for konsulenten: ” ... at sige turde være tydelig omkring nogle

ting, altså turde være tydelig i stedet for nogengange at ville pakke ting lidt ind og gøre det lidt blødt med en fin overgang og sådan, og så sidder vi alligevel med knuste forventninger eller forhåbninger om et eller andet. Så hellere, ja, gøre opmærksom på det [ens forventninger] fra start af måske.” (bilag 5.2, l. 226-231). M2 beskriver, at man faktisk kan blive lidt sløset, når man bestiller en konsulent: ”... Så der er noget med, at man får bestilt, eller man bliver for sløset måske med at få bestilt og være meget præcis i at det er dét der jeg vil have, og har vi forstået hinanden ret.” (bilag 5.2, l. 71-74). M2 forklarer dette med, at man kan blive vildledt, fordi konsulenten indtager rollen som inspirator til mødet: ”... Og altså så kan der gå lidt proces i det når man sidder med dem, at så bliver man jo måske vildledt eller afledt eller ført ud af en anden tangent end man egentlig synes og så bliver det, så kan jeg i hvert fald godt blive lidt begejstret og pludselig så har man mistet, altså og det er jo mit ansvar, men have mistet mit fokus.” (bilag 5.2, l. 25-28).

Meningstab omkring en konsulentinddragelse kan altså opstå allerede i planlæggerens kommunikation med konsulenten, hvor høflighed og sløseri omkring egne behov og forventninger kan udeblive. Det kan også være aktuelt her at afstemme med konsulenten hvilken rolle, denne har: Om man søger inspiration og sparring eller om man ønsker et konkret match til de konkrete ting, man beder om.

Kompetencer til styring

M2 har erfaret, at noget, der udfordrer styringen af konsulentens oplæg er, at der – med Weicks ord – er for lille overlap i identitet til, at en fælles meningsdannelse kan ske: ”... det er utrolig svært at arrangere kurser og foredrag og alt muligt med dem [konsulenterne] fordi de ikke forstår situationen. Så der sker det at når dagen oprinder [hvor kurset eller foredraget skal ske] så føler jeg arh det var ikke lige det jeg bad om.” (bilag 5.2, l. 3-5). M2 pointerer, at man faktisk kan forberede sig rigtig grundigt i forhold til ens behov, hvor det så alligevel går galt i kommunikationen med konsulenten: ”... min forestilling eller erfaring det er, at vi er for dårlige til at formidle hvad det er vi vil have ud af det, eller de [konsulenterne] er for dårlige til at spørge hvad er det i virkeligheden i gerne vil have.” (bilag 5.2, l. 9-11); ”... vi prøver så godt som muligt inden vi kontakter folk at få planlagt hvad er det vi vil have. Altså vi bliver så fokuserede i det som vi overhoved kan blive Så kommer de til at køre én vej og jeg kører stadig den anden vej, og så tror jeg vi ikke taler samme sprog. Og når så dagen oprinder og man får programmet af dem og kan se hvad der står, så kan jeg stadig sidde tilbage og tænke hvordan, altså hvordan kunne dét ske så den måde der [at konsulenterne endte med dét program].” (bilag 5.2, l. 21-32).

Selvom det er afklaret, at konsulenten evt. ikke skal indtage rollen som inspiration, kan det altså alligevel gå galt, når man skal forstå om den anden mener det samme, som man selv gør.

Identitetsdiversiteten udfordrer altså muligheden for, at planlæggerens styring af konsulentens oplæg kan være meningsunderstøttende.

Muligheder for styring

Nogengange er det ikke sproget, der udfordrer, men faktisk det, at planlæggeren i sidste ende ikke hører hele oplægget, førend deltagerne gør. Selvom det kan ses som en sproglig udfordring at tolke det samme ud fra et fælles designet program for et oplæg, mener M2, at meningstabet kan opstå ved, at konsulenten udnytter denne strukturelle magt i form af, at planlæggeren ikke hører oplægget før deltagerne, til at snige en enen-agenda ind i oplægget, som planlæggeren ikke har bestilt: "... min kollega og jeg havde været inde tre gange og forberede med dem [konsulenterne] hvad det var vi ville have, altså meget detaljeret og så fik vi et program og så bad vi om et nyt møde med dem fordi det der program altså ved i hvad, nu bliver vi simpelthen i tvivl. Og jeg sagde højt at jeg bliver i tvivl og at jeg orker ikke at sidde på dagen og så opdage at vi har snakket langt forbi hinanden. Så det var én gang til, hvor vi gennemgik programmet igen, og alligevel vil jeg sige, at de ramte 50 % fordi det vi gerne ville. Og for mig at se, nu kender jeg dem lidt i forvejen, der er lidt sådan de ved bedst, så de endte jo med at putte det ind, som de gerne ville sælge til os, mere end de egentlig gik ned i det som vi gerne ville have. Det var min oplevelse. I: Så det er ikke sikkert at det som sådan er en kommunikationsfejl, men mere strategi? IP: Ja altså de havde lyst til noget andet eller syntes noget andet eller blev grebet altså når de så planlagde det så kom de selv til at gå ud af nogle afveje og var ikke tro mod det som vi i virkeligheden havde bestilt." (bilag 5.2, l. 54-67).

De har altså den magt, at man ikke kan sidde med dem hele tiden og ikke kan høre hele oplægget på forhånd. Situationen er baseret på tillid til egne og den andens evne til at kommunikere og konsulentens villighed til at indgå i rollen som leverandør ud fra en bestilling frem for en sælger.

Nogengange betyder meningstab om det aftalte indhold dog ikke noget, fordi den konkrete konsulent har personlig magt (Fogsgaard & Elmholdt, 2014): "... så er der nogen konsulenter eller foredragsholdere, eller hvad vi kalder det, som bare er så hammer karismatiske, at man bare altid får noget, selvom det overhoved ikke var det man bad om, at man så alligevel kommer ud derfra og tænker yes fedt det var bare det bedste foredrag i hele verden, selvom der er snakket om noget helt andet end dét, man havde aftalt. Så bliver det lige pludseligt godt, fordi det bare har været sjovt og spændende og inspirerende. Så dét er jo også et incitament der er vigtigt at forholde sig til, at nogen kan bare noget, så man glemmer helt at de slet ikke siger noget om det, man egentlig havde bestilt. (bilag 5.2, l. 40-48). Dette kan ses som problematisk ift. at planlægningen forhåbentlig er sket ud fra medarbejdernes konkrete behov, hvorved det – selvom det ikke opleves som det for planlæggeren – kan blive et meningstab for deltagerne, hvis der allerede er sket den – som tidligere pointerede –

vigtige før-kommunikation omkring oplæggets indhold. Her bliver det igen problematisk, hvis ikke evaluering hos medarbejdere inddrages som læring til forbedring af processen, eller hvis det ikke forhandles hvorvidt det er planlæggeren, der har mandatet til at beslutte, om det er lige meget, at konsulenten leverede noget andet end aftalt. M2 antager altså, at den udøvede personlige magt hos konsulenten understøtter mening hos deltagerne, selvom der ikke er gennemsigtighed omkring dette.

Deltagernes åbenhed overfor forandringer og eksterne konsulenter

M1 bekræfter M2s erfaringer med, at et oplæg tit kan ende ud med en anden mening end den, man havde planlagt. For M1 skyldes meningstab dog ikke konsulenten eller planlæggeren, men deltagerne: " ... Hvad er det i gør for at klæde en konsulent på? IP: Jeg kan jo kun tale for den arbejdsgruppe jeg selv sad i dengang. Vores ledelse kom her med et udspil til hvad det var de havde brug for hjælp og sparring til, og hvad deres formål var. Det havde ledelsen defineret. Så kom konsulenten med et udspil til hvordan han tænkte man kunne gå ind i dét og så kunne vi ligesom stille nysgerrige spørgsmål ind til jamen når du siger det her hvordan ser det så ud hos dig for hos os ser det sådan her ud. Så vi prøvede ligesom at afklare virkelighederne og det lykkedes alligevel så ikke rigtig til den første gang vi så skulle have workshopen. Og det kan der være mange årsager til. Mange af os har også den at så snart der bliver nævnt forandring så går vi lidt i forsvarsposition. Og det skete også der selvom jeg egentlig tænke ej det er da godt forbedret. Og det er jo det at man kan sidde i en arbejdsgruppe og tænke det er skide godt men derfra til at der så er nogen der ikke har været med i den proces, og man vi gerne have dem med i den proces, men vi kan ikke allesammen være med i processen, så jeg tænker der vil altid være et dilemma, men man kan gøre sit bedste for at man får forberedt hinanden så godt som muligt." (bilag 5.1, l. 194-21). For M1 kan det altså tolkes, at "hvorfor"-kommunikation til og derigennem inddragelse af deltagerne omkring oplægget faktisk vægter tungere end enhver styring af konsulenten. Disse influenter på meningsdannelse er i høj grad bekræftet af de øvrige medarbejdere igennem tidligere pointer.

Viden til styring

Flere medarbejdere vægter også konsulentens didaktik som udløser af meningstab: " ... ift. vores kompetenceforløb fungerede det ikke så godt hvis ikke K2 havde været med. Han var et bærende element. Han har været med til at komme med de her større betragtninger udefra og stille spørgsmål til vores måde at arbejde på og så reflekterer han rigtig meget. K2 har en rigtig spændende måde, der kan give nye blik på vores rutiner og vaner." (bilag 5.4, l. 65-70); " ... det er ikke inde i vores enhed, men jeg hørte der har lige været en ude hos nogle af vores klienter og skulle lave interviews. En ekstern konsulent. Han var måske lidt for nørdet universitetsagtig hvor medarbejderne følge sig lidt angrebet af at han kom og stillede en masse spørgsmål og hvad bilder han sig ind. Altså det er vigtigt

at de her mennesker er ydmyge når de kommer ind. Så et lille kursus i pædagogik kunne de fleste nok godt bruge.” (bilag 5.6, l. 62-67)

Derved bliver det altså vigtigt for planlæggeren dels at vide, at didaktikken er vigtig, dels at vide hvilken didaktik der skaber mening, og så derfra have ovennævnte kompetencer, vilje, osv. til at styre konsulentens oplæg ift. den didaktik han er i stand til eller villig til at anvende overfor medarbejderne i sit oplæg.

M7 forventer eksempelvis, at en ekstern konsulent tør stille sig kritisk overfor både medarbejdere og ledelse, hvis det skal give mening at bestille en ekstern konsulent. Dette mener M7 dog kræver mod fra ledelsen til at opsøge denne didaktik: ”I: Så jeg kan forstå, at konsulentens tilgang betyder meget for den mening man får ud af et forløb med ham. Hvor meget styring tror du der er på konsulentens tilgang, når man bestiller en konsulent? IP: Konsulenten har ledelsen jo valgt og det kommer an på om lederen er modig nok til selv også at blive kigget på. Så vil de vælge en konsulent der stiller spørgsmål ved nogen af de svære ting. De skal jo forhåbentlig ændre noget, også ved ledelsen. Det koster jo mange penge at have konsulenter på, så det skal jo gerne føre til ændringer.” (bilag 5.7, l. 18-24).

Af interviewet med EL fremgår det dog, at EL faktisk slet ikke forsøger at styre didaktikken ved konsulentens oplæg: ”I: Snakker i også om didaktikken, altså hvordan han skal snakke om det? ... IP: Nej det gør vi faktisk ikke. Vi snakker ikke om hvordan han skal formidle, nej, Men ofte så kender jeg dem jo også.” (bilag 4.3, l. 43-84).

Dette kan skyldes, at EL ikke ved at det er vigtigt, eller at EL tager det for givet, at den givne konsulents tilgang er god. EL vælger ofte konsulenterne ud fra dem, han selv har hørt i andre sammenhænge og fundet værdifulde. Når der generelt ikke laves dobbeltloop omkring eksterne konsulenter som udviklingsmedie, herunder didaktikken, og evalueringer ikke resulterer i læring hos ledelsen, så kan det dog tolkes at være et held, at ELs valg af konsulenter stemmer overens med den didaktik, disse er kommet med overfor medarbejderne, da der ikke er medarbejdere, der i interviewene har udtalt sig negativt om de i deres enheds anvendte eksterne konsulenter. At der ikke her sker et meningsstab kan altså mest af alt tillægges held eller tilfældighed eller at EL latent kender til medarbejdernes behov ift. didaktik og derfor med en fælles ramme meningsdanner om konsulents didaktik på samme måde som medarbejderne og derved tør stole på sin egen erfaring med konsulenternes oplæg i stedet for at søge at styre denne gennem kommunikation med konsulenten.

DISKUSSION AF MULIGE METODER TIL PRAKTISERING AF MENINGSUNDERSTØTTELSE

Analysen viser, at den offentlige enhed kan ses som bestående af to løst koblede systemer: Medarbejderne og ledelsen, hvilket fastholdes gennem de strukturelle magthandlinger og gennem manglende kommunikation. Selvom EL af én medarbejder ses som et grænseobjekt mellem den øvre ledelse og medarbejderne, positioneres EL af medarbejdernes oftest som en del af ledelsesgruppen. Da EL sammen med CL ofte er planlæggeren, rammesætter og beslutningstager omkring alle aspekter af konsulentinddragelserne, knyttes meningstab omkring konsulentinddragelser i høj grad til omkring ledelsens handlinger ift. dette. I og med, at mange medarbejdere faktisk oplever et meningstab omkring aspekter af konsulentanvendelsen i enheden kan det tolkes, at ledelsen faktisk ikke understøtter en positiv meningsdannelse. I nogle handlinger understøttes der direkte et meningstab, som eks. ved manglende kommunikation særligt ift. medarbejdernes evalueringsindsatser. Centralt i analysen står det altså, at der generelt ikke er fælles spilleregler for legitime – meningsfulde – handlinger ift. hvordan enheden inddrager eksterne konsulenter.

Overordnet kan en positiv meningsdannelse understøttes ved, at der dannes fælles spilleregler om legitime – meningsfulde – handlinger. Da rammerne, hhv. ledelse og medarbejder forbinder handlinger med i meningsdannelserne, er forskellige, kan man med Weick anbefale, at der skabes indsigt i hinandens rammer, hvorved der er mulighed for forstå meningen med den andens handling. Da arbejdsmiljøet dels er selvledet og dels er styret, og forvaltningen mellem disse to ikke lader til at være ekspliceret ift. konsulentinddragelsesprocesser, er det dog centralt at afklare, hvis ramme, der så skal have lov til at danne de *fælles* spilleregler: Er det medarbejderne som en praktisering af selvledelsesmiljøet eller er det ledelsen som en praktisering af den bureaukratiske styring.

Medarbejderne efterspørger generelt mere indflydelse i konsulentinddragelserne, hvilket kan tolkes som et udtryk for meningstab omkring ekskluderingen og de samtidige uoptimale oplæg inden for rammen af selvledelse og kvalitet i arbejdet. Om ledelsen synes, at øget indflydelse er den måde, den positive meningsdannelse skal understøttes på, må nødvendigvis være en ledelsesbeslutning ift. hvordan netop balancen mellem selvledelse og styring skal praktiseres. Uanset, om et middel til en

mere positiv meningsdannelse omkring konsulentinddragelserne betyder mere selvledelse i form af medarbejderindflydelse, så påpeger Weick, at indsigt og kommunikation er afgørende, hvis man ønsker at påvirke meningsdannelser. Ledelsen må altså uanset skabe gennemsigthed omkring sin ramme og deri årsagerne til hvorfor ledelseshandlingerne faktisk giver mening. Mening omkring dette hos medarbejderne forudsætter dog, at de netop accepterer, at de primært er styrede, når det kommer til kompetenceudvikling gennem konsulentinddragelse. For at denne indsigt altså ikke skal føre til – i Staceys terminologi - potentielle skyggetemaer og illegitime temaer, der på sigt kan undergrave ledelsens indflydelsesmandat, må ledelsen altså indgå i en mere dybdegående dialog – meningsforhandling – omkring denne balance i ledelsesværdierne.

Et centralt forhandlingspunkt ud fra analysens belysninger er hvilke dele af processen omkring konsulentinddragelser, der ønskes baseret på hhv. selvledelse og styring. Og om selvledelse i disse betyder indflydelse eller ansvar. Medarbejderne ønsker primært indflydelse i før-fasen omkring selve designet af kompetenceudviklingsforløbet og deraf også i beslutningen af, om en ekstern skal inddrages. Det kan tolkes, at det også er derfor de ønsker, at ledelsen tager ansvar for, at denne rolle opretholdes, eks. gennem feedback og handling på evaluering. Derimod ønsker flere medarbejdere, at ledelsen tager et større ansvar i selve efter-fasen, dvs. når medarbejderne skal implementere det, konsulenten har inspireret med. Ledelsen skal definere, hvad anvendelsen går ud på, og nogle medarbejdere søger, at ledelsen også danner rammerne for, at anvendelse kan lade sig gøre i form af at skabe fælles tid og betale konsulenten for også at være med i dette efterfølgende forløb.

Medarbejderne tager i faggrupperne selv ansvar for at vende oplæg på faggruppemøderne, men reel implementering lader det ikke til, at mange føler, der er tid til. Spørgsmålet er også, om en præsentation på et møde er nok til reel implementering og anvendelse. Såfremt at ledelsen vil fastholde, at medarbejderne skal selvlede i efter-fasen, forudsætter positiv meningsdannelse omkring denne beslutning altså, at ledelsen sørger for, at kompetencerne og rammerne er der til at gøre dette. Dette skete netop i det toårige udviklingsforløb, men ikke til de enkeltstående oplæg. Hvis medarbejderne skal selvlede i denne fase, men der ikke er økonomi til eks. at konsulenten er med – som en medarbejder påpeger som årsag til, at konsulenten ikke allerede er det – så kan det give mening, at medarbejderne ved evt. indflydelse i designprocessen, får indsigt i ledelsens økonomiske ramme, hvilket så igen kan blive udløser for en meningsforhandling omkring prioriteringer i de legitime handlinger, hvorved fravalg, der før af medarbejderne ville være ledetråd til meningstab inden for deres egen rammen af kvalitet, nu i kraft af deres indsigt bliver en ledetråd til mening inden for ledelsens ramme af økonomi vs. deres egen ramme om kvalitet. Inddragelse kan altså være en læringsproces for medarbejderne omkring ledelsens rammer, hvorved der potentielt kan skabes mening om nogle af ledelsens handlinger.

Et bærende tema for meningsforhandlingen altså siges at være også rolleafklaring og ansvarsfordeling mellem disse og ikke mindst synliggørelse af hvilke roller, der er behov for at skabe en meningsfuld konsulentinddragelse.

Centralt for en meningsforhandling er, hvordan denne kan foregå, dvs. hvordan man kommunikerer meningsfuldt med det resultat, at man opnår fælles spilleregler og alle danner positiv mening med hinandens handlinger.

Afklaring af det gensidige kommunikationsbehov viser sig i analysen at være et ikkeeksisterende område på konsulentinddragelsesområdet. Medarbejderne mangler især den omtalte "hvorfor"-kommunikation med faktisk alle handlinger på konsulentområdet, hvilket igen taler ind i behovet for indsigt i den andens ramme. Vigtigt er det dog her, at god "hvorfor"-kommunikation for medarbejderne ikke handler om, hvorfor det giver mening ud fra ledelsens synspunkt, men hvorfor det bør give mening ud fra medarbejderens eget synspunkt. Medarbejderne forventer altså her, at ledelsen har indsigt nok i medarbejdernes meningsramme til, at ledelsen er i stand til at lave forbindelsen mellem ledelsens beslutninger og handlinger til denne ramme. Det fremgår dog, at ledelsen faktisk ikke lader til at have denne indsigt og heller ikke udnytter de muligheder, der kan være for at få den, eks. evaluering, som ikke foretages konsekvent og hos alle. Spørgsmålet er igen også, om ledelsen mener, at det er dennes opgave at lave forbindelsen til medarbejdernes ramme, eller om dette igen er et selvledelsesområde. Det centrale spørgsmål, som også fremhævet som paradoks i analysen, er: Hvem er i stand til at lave denne forbindelse mellem en andens handlinger og en andens ramme? Flere af medarbejderne nævner MED-udvalget som meningsfuld kanal for medindflydelse, og udvalget kunne faktisk være et udmærket grænseobjekt mellem de to systemer, da disse i kraft af deres funktion kender både ledelsens og medarbejdernes rammer og måske derfor kan meningspåvirke ind i begge. Centralt er det dog, at det er svært at finde fælles tid, og flere møder kan derfor antages at være et svært medie til øget kommunikation. Derfor kunne MED-udvalgets eksisterende møder være en mulighed.

FASTHOLDELSE AF FÆLLESPILLEREGLER OG DEN LOKALE MENING MED DISSE

Når først ovenstående spilleregler er fastlagt, er det afgørende, at disse reelt praktiseres og fastholdes over tid med løbende genforhandling.

Wenger pointerer her, at eksternalisering af forhandlinger kan være med til at fastholde disse. Særligt kan dette være relevant som grænseobjekter mellem ledelse og medarbejdere, der – som belyst – er forskellige i deres rammer og orienteringer. Eksternalisering af forhandling med meningsdefinitioner af disse ift. begge grupperes rammer kan altså være med til at fastholde den lokale

meningsdannelse omkring de fælles spilleregler. Eksternaliseringerne vil således supplere MED-udvalgets kommunikative arbejde.

Nedenstående eksternaliseringer er udarbejdet ud fra indsigterne fra analysen. Da analysen empirisk er baseret på en stikprøve fra den samlede enhed, bør de naturligvis – jf. Wenger og Weick - forhandles af de praktiserende aktører selv – og af flere af dem -, førend mening og praksis kan opstå. Det skal netop være eksternalisering af de fælles forhandlinger og ikke en forskers forhandling ud fra individuelle udsagn. Nedenstående er altså alene et oplæg, en ide til en ramme. Et oplæg som dette i forlængelse af analysens indsigter kan dog evt. fungere som et redskab til at foretage meningsforhandlingerne ud fra, da det kan skabe refleksion.

Oplæg til eksternalisering af forhandlinger af: Opgaver og rolleansvar.

Modellen er baseret på Brinkerhoff & Atkins model, der dog – i tråd med det induktive undersøgelsesdesign og undersøgende studie - med forskningsprojektets empiriske fund kan forsøges at redesignes til netop konsulentinddragelser i en kommunal enhed:

Opgaver		Delopgaver	Ansvarlig
FØR	BEHOVSÅFKLARING	• Opret meningsfulde medier til dette • Afklar medinddragselsbehov • Afklar om der er behov for fælles eller grupperet oplæg • Afklar emnebehov ift. aktuelle fokus i praksis • Afklar behov for fælles sprog om emnet • Husk indsigter fra tidligere evalueringer og beslutninger om implementering	• Behovs koordinator: MED? • Medarbejder-kommunikatør • Leder-kommunikatør • Behovs koordinator
	MOTIVATION	• Lav behovs afklaring hos medarbejdere (se ovenfor) • "Hvorfor"-kommunikation	• Medarbejder-kommunikatør
	DESIGN AF OPLÆG/FORLØB	• Find fælles tid mellem designudvalgte • Afklar forventninger og hvad man ikke vil gå på kompromis med inden for: Emne, Didaktik, Deltagerdiversitet • Afklar om der mangler vilje, mod, viden, kompetencer, magt til styring, og find disse kompetencer	• Designer • Tidskoordinator
	IMPLEMENTERING AF OPLÆGS-/FORLØBSDESIGN	• Styring af konsulent ift. emne, forvaltning af emne og didaktik • Find fælles tid hos deltagere og konsulent	• Designer • Konsulent-kommunikatør • Tidskoordinator
EFTER	EVALUERING FRA MEDARBEJDERE	• Forventningsafstem om muligheder for ændringer • Opret meningsfulde evalueringskanaler	• Medarbejder-kommunikatør • Evalueringsansvarlige
	FEEDBACK PÅ EVALUERING	• "Hvorfor"-kommunikation om valg om forkastelse/implementering af forslag • Kommunikér om hvor det implementerede ender	• Medarbejder-kommunikatør
	IMPLEMENTERING/FORKASTELSE AF BEHOV FRA EVALUERING	• Fælles vejledning (dene model) rettes til.	• Behovs koordinator

Figur 4. Proces med opgaver og roller til anvendelse i eksterne konsulentinddragelser (egen tilvirkning, 2018).

Modellen viser stadig før og efter fasen. Under-fasen er udeladt, da meningsdannelse om denne ud fra analysen er relativ til før og efter processen. Dermed ikke sagt, at det i stedet for Brinkerhoff & Atkins 40-20-40 fordeling kan hedde 50-50 mellem før-efter. Forskningsprojektets metode og fokus har bare ikke resulteret i indsigter omkring denne under-fase, da disse netop betinges af før- og efterfaserne.

Både før og efter fasen er dog udbygget betydeligt, og for at gøre det praktisk omsætteligt er opgaverne defineret med delopgaver. Den ansvarlige rolle er også ekspliceret. Modellen kan altså bruges som en form for huskeliste til de involverede parter i denne komplekse proces med mange aktører og med mange meningsdannelser, men måske ikke indledningsvist efter oprettelse af de fælles spilleregler, kan huske. Ud over at modellen og opgaverne er forhandlet overordnet, kan det give mening at de enkelte punkter også kan give anledning til situationelle forhandlinger, hvorved konstant meningsunderstøttelse sker i kraft af dette redskab.

Afgørende for værdien af modellen som eksternalisering er fælles forhandlede legitime handlinger er det så, at der i forhandlingerne defineres vejledninger til ovenstående delopgaver, og at disse nedskrives i modellen, så den ansvarlige reelt kan praktisere opgaverne i overensstemmelse med de fælles, meningsfulde spilleregler.

Brinkerhoff & Atkins model beskriver indsatser, der influerer på i hvor høj grad det lærte kan omsættes til anvendelse. Dette transferlæringsfokus er ikke fokus i dette forskningsprojekt, hvorved modellens anvendelighed som model for eksternalisering som redskab i meningsunderstøttelse kan betvivles. Medarbejderne pointerer dog netop, at grundlæggende positiv meningsdannelse omkring konsulentinddragelse for dem handler om, at den eksterne konsulent kan være med til at forbedre kvaliteten af deres arbejde. I "hvorfor"-kommunikationen som central for meningsunderstøttelse er netop også kommunikation af, hvordan konsulentindslaget skal anvendes i ens konkrete hverdag. Hermed synes det værdifuldt at forsøge at afprøve Brinkerhoff & Atkins transfermodel til redskab i medarbejdernes positive meningsdannelse.

Oplæg til eksternalisering af forhandlinger af: Definition af rolletyper

Som nævnt er et bærende tema for meningsforhandlingen synliggørelse af hvilke roller, der er behov for at skabe en meningsfuld konsulentinddragelse. Rollerne legitimeres altså som formel struktur, dels så opgaverne under disse dels huskes og dels om udgangspunkt for løbende at forhandle mening med hvem der påtager sig hvilke roller hvornår og hvorfor. Dette kan være derfor i en grad være en

eksternalisering af forhandlingen omkring balancen mellem selvledelse og bureaukrati. En liste af de faste roller i et vilkårligt konsulentinddragelsesforløb kan altså derfor være understøttende som redskab til fastholdelse af den forhandlede mening:

INITIATIVTAGER:	Den der får ideen om, at en ekstern konsulent skal inddrages.
DESIGNER/PLANLÆGGER:	Den der er ansvarlig for at designe og planlægge inddragelsesforløbet.
BEHOVSKOORDINATOR:	Er ansvarlig for at kende medarbejdernes behov og inddrage disse i det nødvendige og mulige omfang. Dette er evt. MED-udvalget.
MEDARBEJDER-KOMMUNIKATØR(ER):	Sørger for, at lederen får mulighed for at kommunikere til ledelsen og at denne kommunikation når frem. Dette er evt. MED-udvalget.
LEDER-KOMMUNIKATØR(ER):	Sørger for, at medarbejderes får mulighed for at kommunikere til ledelsen og at denne kommunikation når frem. Dette er evt. MED-udvalget.
TIDSKOORDINATOR:	Sørger for, at der findes fælles tid
EVALUERINGSANSVARLIG:	Er ansvarlig for, at evaluering sker på en – for alle – meningsfuld måde, og at denne når ledelsen, og at feedback på dette fra ledelsen når medarbejderne.

Figur 5. Roller i ekstern konsulentinddragelsesprocesser (egen tilvirkning, 2018).

KONKLUSION

Projektet kan med nedenstående besvarelse af forskningsspørgsmålet bidrage med nuanceret indsigt og redskaber til, hvordan kunde-konsulent samarbejdet kan lykkes i også korte og enkeltstående eksterne konsulentinddragelser på den offentlige arbejdsplads. Dermed kan projektet ses som et bidrag til Smiths Ph.d.-projekt og det arbejde, Dansk Industri laver på netop dette forskningsområde (se afsnittet "Litterature Review").

Konklusionen på dette projekt er, at understøttelse af meningsdannelser hos medarbejdere i den danske offentlige sektor vedr. eksterne forandringskonsulenter kan ske med flere konkrete indsatser

fordelt over hele forløbet fra ide til afslutning, om end det dog er muligt at strukturere indsatsen enkelt og realiserbart med klare aftalte procedurer, roller og modeller for disse.

Grundlæggende er den største og gennemgående meningsudløser for medarbejderne, at inddragelserne er praksisnære ud fra, hvad medarbejderne selv – og ikke ledelsen - oplever som praksisnært. At det er praksisnært skal både kommunikeres, og det skal praktiseres i selve oplægget af konsulenten og skal praktiseres i rammedesignet for efterfølgende anvendelse. Denne konklusion bekræfter transferteorien, der i et vist omfang kan relateres til meningsdannelserne omkring konsulentinddragelser, da formålet med disse netop er læring. Forskningsprojektet bidrager dog til dette felt ved at konkludere, at det praksisnære aspekt ikke alene er med til at understøtte overførelse, transfer, af det lærte, men også at understøtte medarbejderens positive meningsdannelse omkring hele inddragelse af eksterne forandringskonsulenter i det hele taget.

Hvis ikke planlæggeren af inddragelsen sikrer det – for medarbejderen oplevede - praksisnære aspekt gennem emnevalg, kommunikation, konsulentstyring og rammer mm., vil medarbejdere med en identitetsfølelse af at være selvledende medarbejdere, søge at etablere det praksisnære aspekt ved i stedet selv at få indflydelse på planlægningen. Er meningstabet omkring det manglende praksisnære aspekt nået hertil, så er især manglende feedback på medarbejderes evaluering af konsulentinddragelser – altså det man vil kunne kalde cirkulær kommunikation mellem medarbejder og ledelse omkring kvalitet og kvalitetskriterier - med til direkte at understøtte et yderligere meningstab, fordi man derved i endnu højere grad fratager dem muligheden for indflydelse og dermed muligheden for som selvledede medarbejdere at være proaktive og selv tage ansvar for at skabe kvalitet i ens arbejde; i dette tilfælde kompetenceudvikling gennem konsulentinddragelser.

Hvis ledelsen ikke ønsker, at medarbejderne skal have mere indflydelse, men i stedet ønsker at fastholde den bureaukratiske styreform på konsulentinddragelsesområdet og fortsætte sine egne metoder, bliver det afgørende for meningsunderstøttelse hos medarbejderne at skabe en forbindelse mellem ledelsens handlinger og medarbejdernes virkelighed. Det er nemlig muligt at understøtte en positiv meningsdannelse omkring en adfærd, medarbejderne ikke umiddelbart finder meningsfuld, såfremt handlingen bare bliver kommunikeret ud fra medarbejderens eget sprog og referencer. Oplevelsen af, at konsulentinddragelsen relaterer sig til medarbejderens praksis, handler altså om, at man er med til at kommunikere forbindelsen hertil. Udfordringen for en leder i at gøre dette er dog, at en ledelse, der sidder langt væk fra den daglige praksis ofte ikke vil have nok indsigt i medarbejderens oplevelse af, hvad praksis reelt er. Derfor kan et forum som MED-udvalg anvendes som fast støtte til ledelsen ift. initiativer og kommunikation på konsulentinddragelsesområdet, da MED-udvalget netop i sin funktion er et forbindelsesled mellem medarbejdere og ledelse og derfor kender begge

virkeligheder. Et meningstab for medarbejdere opstår også ift. økonomisk prioritering ift. kvalitet. Da MED-udvalget typisk diskuterer konsulentinddragelse ift. budget, kan tilføjelse af en snak og dialog omkring kvalitet være med til at understøtte den positive meningsdannelse hos medarbejderne. Forbindelser og dialog mellem ledelse og medarbejdere er i særlig grad relevant ift. fælles oplæg og enkeltoplæg, der langt hen ad vejen opleves som meningstab. Og så er det relevant ift. at skabe mening om omfanget af eksterne frem for interne konsulenter, der anvendes, hvilket aktuelt ikke giver mening for medarbejderen netop pga. behovet for praksisnært og økonomisk forsvarlighed.

Grundlæggende for al understøttelse er dog, at ledelsen uanset hvad må erkende, at der grundlæggende er en kløft i rammen mellem ledelse og medarbejdere, og at der derfor må kommunikeres om alt både før, under og efter et oplæg eller forløb. Da det kan være svært at finde mere fælles tid, kan netop et MED-udvalg være en realiserbar kommunikationskanal.

Til at understøtte processen, der kan understøtte mening, kan der med fordel udarbejdes en skabelon for hvilke opgaver, der skal gennemføres og hvilke roller, man skal sørge for at definere så alle opgaver bliver gjort og gjort af dem, der har kompetencer til det. Eksempelvis kan et meningstab med selve undervisningen opstå, hvis ikke kommunikationen med konsulenten har de nødvendige kompetencer til at styre konsulenten. En procesmodel og roller som fast ramme for ekstern konsulentinddragelse kan altså blive det konkrete redskab til at meningsunderstøtte medarbejderes meningsdannelse, såfremt medarbejdere og ledere sammen får defineret et fælles meningsfuldt indhold i disse roller og proces. Evaluering og aftaler ud fra behovsafklaring og forventningsafstemning er altså første skridt.

REFERENCER

Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure. Holland: Kluwer Academic Publishers.

American Psychological Association (2010). Mastering APA Style: Student's Workbook and Training Guide, Sixth Edition. U.S.: American Psychological Association.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. I: Harvard Business Review 1991, nr. 3. Side 99–109.

Berlingske Business (27.09.2011). Rådgivere skubber fastansatte ud. Retrieved from: <https://www.business.dk/raadgivning/raadgivere-skubber-fastansatte-ud-0>. 10.05-2018.

- Brinkerhoff, R. (2001). *High Impact Learning*. Perseus Books Group.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red), (2010). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press. 4. udgave.
- Courpasson, D. (2006). *Soft Constraint. Liberal Organizations and Domination*. København: Copenhagen Business School.
- Elbæk, D. (2017). Et casestudie af Need and Supply Process Management mellem det selvledende team og organisationen. Design af en lærings- og forandringsproces til realisering af organisationen som støtte for det selvledende team. København: Aalborg Universitet - Institut for Læring og Filosofi.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red), (2010). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag. Side 463–487.
- Fogsgaard, M. K. & Elmholdt, C. (2014). *Magt i organisationer*. Aarhus: Klim.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. København: Samfundslitteratur.
- Juhl, A. J. & Dahl, K. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels forlag. 1. udgave, oplag 5.
- Kamp, A., Hvid, H. & Jørgensen, C. H. (2013). Arbejdsliv mellem standardisering og selvledelse. I *Tidsskrift for arbejdsliv*. Årgang 15, Nr. 4. Side 5-8.
- Kvale, S. (2009). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Maaløe, E. (2002). *Case-studier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag.
- Martin, B. & Hanington, B. (2012). *Universal Methods of Design*. Beverly: Rockport Publishers Inc.
- Moeslund, P. (2011). *Ledelse i perspektiv mellem tradition og refleksion*. København: Hans Reitzel. Bind 1.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Rosenmeier, J. & Andersen, H. S. (2010). *Action Learning Consulting. Strategisk proceskonsultation I teori og praksis*. Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

Smith, I. S. (2016). Samspil med eksterne management konsulenter. Værdiskabelse og tvetydighed. København: Dansk Industri.

Stacey, R. (2016). Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations. London: Pearson Education. 7. ed.

Wenger, E. (2004). Praksisfællesskaber – Læring, mening og identitet. København: Hans Reitzel.