



Organisatorisk Autenticitet

en model til fremtidens organisationer

Billede 1: Fremtid (Privateje Bang & Ottesen. Billedet er købt ved jumpstory.com)

Masterspeciale i ledelses- og organisationspsykologi

Aalborg Universitet

Uddannelse:	Master i ledelses- og organisationspsykologi 4. semester
Afleveringsdato:	7. januar 2021
Vejleder:	Torsten Conrad, MA in Leadership
Enheder:	213.552 tegn
Sider:	89 sider

Udarbejdet af:

Camilla Strandjord Ottesen, Leder af Fremdrift, Aalborg Kommune, studienr. 20190227
Sandra Bang-Schnack, Chefjordemoder, Aalborg Universitetshospital, studienr. 20190213

Masterspecialet er offentligt. Dog er specialets bilag fortrolige.

Jf. lov om ophavsret skal al anvendelse eller kopiering af Organisatorisk Autenticitet-modellen, samt redskaberne forbundet til modellen ske efter aftale med forfatterne.

Indholdsfortegnelse

Abstract	4
Specialets læsevejledning	5
1.1 Forord	7
1.2 Indledning	10
1.3 Problemstilling	11
1.4 Problemformulering	13
1.5 Afgrænsning	14
2.1 Viden i et bæredygtighedsperspektiv	16
2.2 Humanistisk videnskabsteori	17
2.3 Eklekticisme	17
2.4 Pragmatisme	19
2.4.1 Abduktion	21
2.5 Socialkonstruktivisme	22
2.5.1 Systemteori	23
2.5.2 Autopoiese	24
2.6 Videnskabsteoretisk opsamling	25
3.1 Kvalitativ udforskning som afsæt for OA-modellen	29
3.2 Bæredygtighed som baggrundstæppe	30
Meningsskabelse som inspiration til et kompas	31
Præsentation af OA-modellen	33
Første loop af OA-modellen	35
Andet loop af OA-modellen	41
3.3 Forberedelse til aktionsforskning	45
3.3.1 Doxa og episteme i samtaler	46
3.3.3 Aktionsforskningens oprindelse	49
3.3.4 Aktionsforskningsdesign, med afsæt i designtænkning	51
3.3.5 Digital aktionsforskning	53
Første workshop	53
Anden workshop	54
4.1 Analysestrategi for empirisk materiale	58
4.1.1 Abduktiv lytning	58
4.1.2 Sammenbrud, kvalitativ databearbejdning	59
4.1.3 Abduktiv kvalitativ analyse	60
4.1.4 Meningsforståelser af Weick	63

4.2	Analyse af empiri.....	66
	Analysedel 1	67
4.2.1	Meningsforståelser.....	67
	Analysedel 2	81
4.2.2	Bevægelser mod fællesskab	81
	Analysedel 3	84
4.2.3	Fra autopoietisk ensomhed til fællesskab.....	84
	Analysedel 4	88
4.2.4	Potentialet åbnes med humanocracy	88
	Analysedel 5	93
4.2.5	Analyseopsamling.....	93
5.1	Diskussion.....	96
5.1.1	Fra autopoietisk ensomhed til organisatorisk autenticitet	96
5.1.2	OA-modellen en fremtidsnøgle?	99
5.1.3	Kompleksitetsautomatik – når sprog skaber virkelighed	100
5.1.4	OA-modellen – fremtidens organisatoriske set up?	101
5.1.5	Eklektisisme – et sensitiverende redskab til fremtidens arbejde med viden	103
5.2	Konklusion	104
5.3	Perspektivering.....	106
6.	Litteraturliste	109
6.1	Internetkilder.....	111
6.2	Kildeliste til billeder anvendt i specialet.....	111
7.	Bilag	112

Abstract

Organizational Authenticity (OA) is a theory developed by the authors of this Master's Thesis. The objective is to investigate how a group of leaders can develop a sustainable organization, using the theory and methods within Organizational Authenticity and based on qualitative research. Organizational Authenticity started out as a curiosity about how leaders and managers could become authentic in their way of work. Our curiosity did not only call for leaders to be authentic but employees too. We wondered if, when an entire organization acts within their own authentic being, how would it then affect and have an influence on for instance effectivity, joy in the workplace, and the environmental factors within the organization? We made it our sole project during the last three semesters of our Masters.

The object of this study is to investigate how Organizational Authenticity as a method is made useful to a group of leaders or co-researchers, in their way of supplying or facilitating a new way of perceiving themselves and developing their path to organizational sustainability via the OA-model. Empirically, the study is a process between the researchers/students of Masters in LOOP and the action co-researchers, a group of leaders. Methodically, it is an Action Research study, where we as authors work with abductive analysis and the research design is developed in such a way that the emergent data and material will be discovered. However due to the COVID-19 pandemic we have had to facilitate this as a Digital Action Research study.

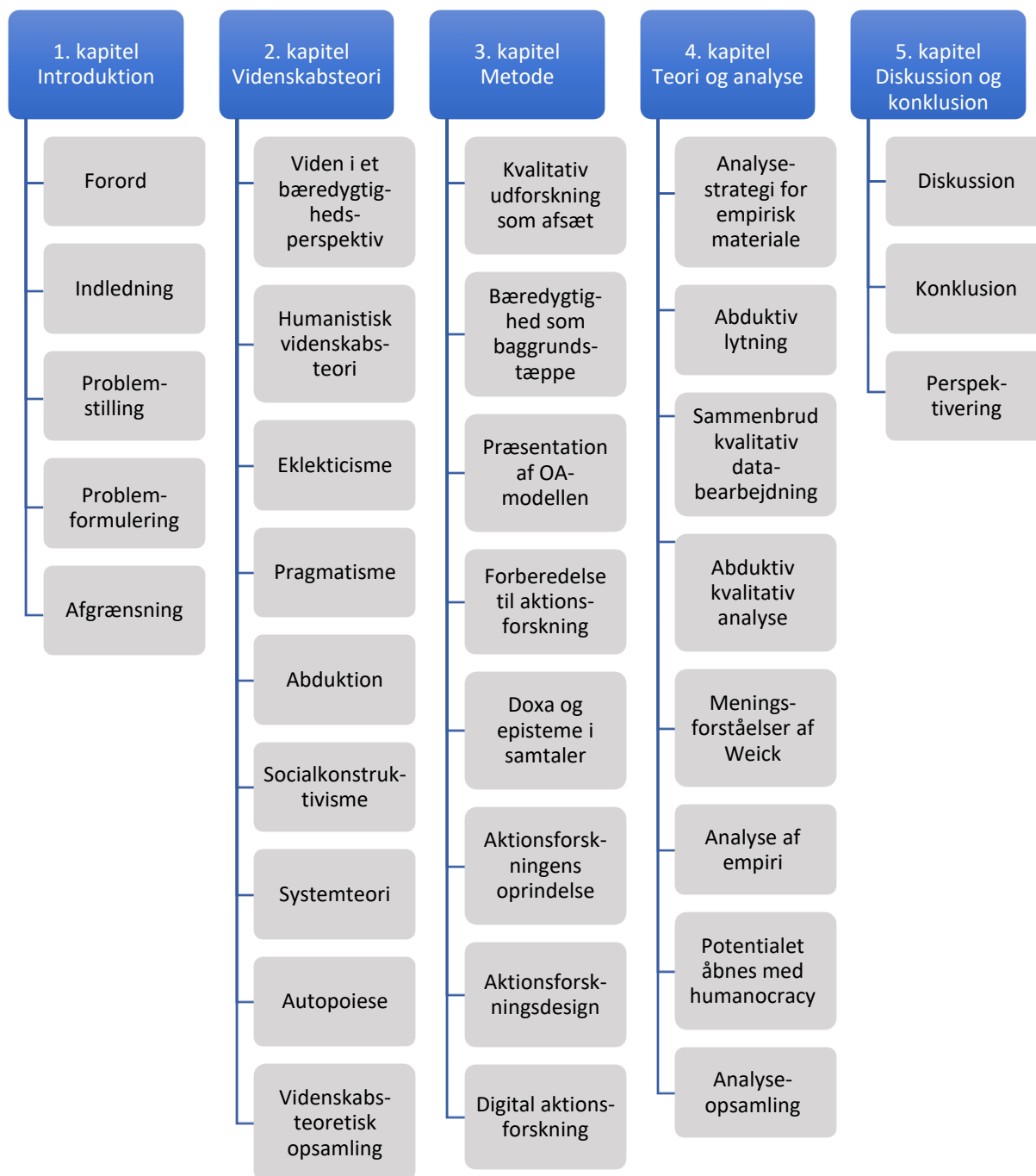
The theoretical horizon is eclectic – we incorporate pragmatism theories and combine with scientific theory. We are influenced by the creativity of authors such as Amabile, and Byrge & Hansen. In addition we are also influenced by the mindset developer Carol Dweck, and we seek to combine the theories in a new way of organizing work, by utilizing design thinking as a platform.

Our research reveal two important findings:

- 1: Autopoietic loneliness, is preventing organizational development and creativity.
- 2: Organizational Authenticity as a method, can support a collective movement out of loneliness, and towards stronger communities. It is here we uncover the potentials to achieve a creative and sustainable organization.

Specialets læsevejledning

Kære læser. Vi præsenterer hermed et visuelt overblik over opgavens struktur. Opgaven indeholder fem kapitler. For hvert nyt kapitel indledes med et kapiteloverblik, som indeholder et billede, som for os symboliserer den nysgerrighed, vi har tilgået kapitlet med. Billederne er vores egne og stammer fra vores fælles billedkartotek, som vi har lavet og anvendt til dette speciale. Vi ønsker god læselyst.



1. kapitel Introduktion

1.1	Forord
1.2	Indledning
1.3	Problemstilling
1.4	Problemformulering
1.5	Afgrænsning



Billede 2: Bevægelser i silhuett. Billedet symboliserer ukoordinerede frie bevægelser afgrænset af billedets format. Himlen er åben og dragende på samme tid. Vi åbner vores nysgerrige blikke (Foto privateje: Bang & Ottesen).

1.1 Forord

"I feel the energy of all the beautiful artists in this room, it's gonna be an amazing night, an amazing night... because it's a new decade – it's a new decade – it's time for newness... and we refuse the negative energy, we refuse the old systems, feel me on that? We want to be respected and safe in our diversity, we want to be shifting to realness and inclusivity so tonight... we want to celebrate the people, the artists that put themselves on the line and share their truth with us..." (<https://youtu.be/QYa2zmpEVh8>).

Når vi indleder forordet til dette speciale med Alicias Keys' åbningsserenade til de amerikanske musikere ved Grammy 2020 (Alicia Keys intro 27. januar til Grammys 2020), er det fordi året 2020 fra vores perspektiv med sin egen tvingende nødvendighed har taget fat i et behov for nytænkning, der influerer på alt fra politiske valg, seksualitet til en verdenspandemi. Nytænkningen er nødvendig i organisationer, også de organisationer, som vi er en del af. Vi ser det som en nødvendighed, at vi tager fat i den kompleksitetsautomatik, som vi måske alle er blevet blinde af. Begrebet kompleksitetsautomatik har vi som studerende komponeret, og skal forstås som en samlebetegnelse for de automatiserede responsmekanismer de fleste organisationer har, når kompleksitet rammer forstyrrende ind i vores hverdag. Det er vores forståelse, at når vi agerer automatisk, så agerer vi blinde eller ikke i tilstrækkelig grad bevidst reflekteret. Nu hvor året 2020 med dertil hørende viden og erkendelser ses i bakspejlet, stiller vi os nysgerrige og åbne for, om vi organisatorisk står ved en videns og metodisk skillevej? Kunne man forestille sig, at den diversitet, som Alicia Keys efterspørger i sin tale, også med fordel bør efterspørges i de organisationer, som vi er en del af? Er skillevejen et udtryk for, at multivers eller ambidextralitet i ledelse ikke i tilpas grad er indlejret i den organisatoriske tænkning eller strategiske styring? Og hvis det er tilfældet, hvad skal der til for, at vi kan favne kompleksitet fra en innovativ position? Og hvorfor kan det være eftertragtellesværdigt?

Måske eksisterer der en eksistensværing i offentlige organisationer, som låser mindsettet for organisationens deltagere uafhængigt af deres position i det organisatoriske hierarki, og som muligvis er med til at hæmme organisationens agilitet og kreativitet. Alt imens stræber vi efter med dette speciale at skabe et bud på en organisation, der i sig selv er bæredygtig og i bæredygtighedstankegangen har indlejret en forståelse af læringsproduktion og forandringsparathed.

Ovenstående refleksioner og perspektiver repræsenterer nogle af de dilemmaer, som vi igennem vores masteruddannelse enten selv har stået i, eller som vi har oplevet, når vi har besøgt andre offentlige afdelinger. I vores søgen efter svar har vi desuden nysgerrigt besøgt mange teorikilder, og i vores fælles refleksive processer har begrebet autenticitet ofte været et centralt omdrejningspunkt.

Autenticitet har været en læringsledetråd for os gennem de seneste tre semestre som masterstuderende på LOOP. Vi har bevæget os gennem et akademisk læringslandskab og bearbejdet autenticitet i et organisationspsykologisk perspektiv, hvilket har udmøntet sig i en nyudviklet teori, som vi benævner *organisatorisk autenticitet* – en model til fremtidens organisationer. Vi ser denne som en potentiel organisatorisk nøgle, hvormed organisationer kan trænes i at åbne til fælles udviklende mindset med udvikling af organisationernes kerneopgaver, hvor spørgsmål omkring organisationernes fremadrettede eksistensberettigelse bliver overflødige, da organisationerne selv tænker innovative processer ind metodisk i hverdagsarbejdet. Med organisatorisk autenticitet som den nye universalnøgle er intentionen, at organisationer kan træne den kreativitet, som allerede ligger i organisationen, på en måde, hvor organisationerne i stor udstrækning bliver selvforsynende og derigennem bæredygtige.

Modellen for organisatorisk autenticitet (OA-modellen) har vi valgt grafisk at facilitere som et kompas, hvis symbolik fungerer som et kontinuerligt læringsredskab til navigation for medarbejdere i organisationer, hvormed vejen banes til udvikling af organisatorisk bæredygtighed. OA-modellen har vi udviklet i en krisetid, i 2020 midt under COVID-19 pandemien, og den er dermed designet til at virke under højkompleksitet og til uforudsigelige tilstande. I dette speciale vil vi anvende OA-modellen som en teoretisk metode, hvormed vi stiller os nysgerrige på at undersøge, hvorvidt den kan udvikle såvel som understøtte organisationers agilitetskompetence og kreativitet.

Vi har haft mange støttende og inspirerende mennesker med på denne rejse, som vi her vil benytte lejligheden til at takke. Først vil vi takke vores vejleder på både 2., 3. og 4. semester Torsten Conrad, MA in Leadership, forsker i ledelse og implementering, ekstern lektor ved Aalborg Universitet og partner i LEAD. En særlig tak for at bakke os op i at fastholde modet, når vi har valgt at være innovative ind i en akademisk kontekst. Vi har værdsat Torstens vedholdenhed i at udfordre os inden for sproglige meningsforståelser, hvilket har foranlediget et

særligt fokus for os på potentialet i meningsfortællinger samt understøttet vores mod til at skabe sproglige nybrud. Vi vil gerne takke Søren Frimann, ph.d. i kommunikation, lektor på Aalborg Universitet, som ifm. undervisning på masteruddannelsen har bidraget med særlig vejledning og perspektiverende refleksioner ift. behandling af empiri særligt på vores 1. semester.

Vi vil gerne takke vores familier, herunder mænd, børn og familiemedlemmer, for tålmodighed, opbakning, nysgerrighed og spørgsmål iht. både kreative og stringente elementer i specialet. Vi har taget jeres tro på os med i vores proces, som en uundværlig energikilde for vores mod i dette projekt.

Vi vil gerne takke hhv. Myndighedsafdelingen/Ældre & Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune samt Aalborg Universitetshospital i Region Nordjylland for at give os muligheden for denne masteruddannelse. Vi vil gerne takke ledergruppen, som blev vores medforskere for engagement og ærlighed under aktionsforskningen.

Vi vil gerne takke vores medarbejdere og lederkollegaer, som i vores daglige gang i de respektive lederstillinger har rummet vores læringsproces med lige dele relevant humor og nysgerrighed.

Vi vil gerne takke vores medstuderende på LOOP uddannelsen. Særligt dette sidste år, som har været præget af nedlukninger og ændringer grundet COVID-19, har krævet et helt særligt mindset ift. at holde sig nysgerrige og åbne for hinandens kontekster. Alle dialoger med vores medstuderende fra de formelle refleksionssamtaler til de uformelle snakke over kaffen (fysisk som digitalt) har alle været inspirerende og supporterende. Dette vil vi gerne af hjertet takke jer for.

Med forordets åbning ønsker vi nu at lede opmærksomheden videre mod specialets indledning med ønske om en god oplevelse ved læsningen.

1.2 Indledning

Vi træder nu de første skridt på vej ind i et nyt år, ind i et helt nyt årti, hvoraf det første år skabte ultimative forstyrrelser grundet den frygtede COVID-19 virus, der vendte op og ned på mere, end man kunne have gættet sig til. Dette åbnede vores øjne for krisenes forstyrrelse; eller nærmere reaktionerne på krisens forstyrrelser. Vi spurgte hinanden, hvorledes kan forstyrrelser fungere som åbninger til kreativitet? Hvis vi vender blikket læringsorienteret mod de kreative fag, ser vi flere eksempler på dette. De kreative miljøer er såmænd ikke et nyt fænomen læringsmæssigt på masteruddannelsen, hvor vi undervises i flere forskellige kreativitetsteorier. I foråret 2020, hvor 'Danmark lukkede ned' i første COVID-19 bølge, blev vi inspireret til at arbejde med improvisationer som redskab til organisatoriske udviklingsprocesser. Vi fandt, at man med inspiration fra musik kunne overføre improvisationer organisatorisk til at fange øjeblikke af kreativitetspotentialer, hvilket vi finder særdeles relevant, når vi står med ambitionen om at nytænke det organisatoriske arbejde. Improvisation er derfor blevet en integreret del af vores teori omkring organisatorisk autenticitet.

Med inspirationskilder fra musikkens og kreativitetens verden stiller vi os nysgerrige på måden, hvorpå vi som masterstuderende og ledere ser læringspotentialer, og hvordan vi kan skabe koblinger til diversiteten, som kunsten ofte internaliserer i sit udtryk og i skabelsesprocessen hertil.

Hvad betyder dette? Vi har en oplevelse af, at mennesker og organisationer står ved en skillevej. Vi behøver blot at kaste et blik på nationale eller internationale nyhedsmedier, hvor breaking news dagligt inviterer til drama, der kalder på nye løsninger. Men er det skilleveje, vi reelt set står ved, eller er det italesættelsen heraf i nutidens sprogunivers, der giver os associationer til skilleveje? Kan skilleveje rumme diversitet? Diversitet er for os meningsfuld i vores måde at se mennesker og være mennesker på, samt i vores måde at tilgå organisatoriske udfordringer på. I konteksten heraf, ser vi det endvidere meningsfuldt, at vi fra et akademisk perspektiv metodisk tør indtage en mere versatil tilgang ind i det teoretiske og metodiske landskab, og dermed udfordre teoretiske grænser eller som minimum stille os kritiske omkring dualismen og udfordre dens tilstedeværelse.

Netop dualismen optager os videnskabsteoretisk. Dualisme skaber overblik og forenkling, men virkeligheden i organisationerne lader sig sjældent indfange på enkel vis. Dette må vi imødekomme også i en akademisk kontekst, når vi skal forske i organisationers kompleksitet.

Er OA-modellen et redskab, der vil teste grænserne i organisationerne, eller er det et redskab, der bygger bro? Kan OA-modellen forudse kompleksitet og oversætte disse til forandringer i livet, som er naturbundne? Vi ved det endnu ikke. Men vi forholder os nysgerrige og vil med disse overvejelser indkredse nogle af de problemstillinger, som griber ind i organisationer og som kan være værdifulde for os at udforske metodisk med OA-modellen. Lad os i det følgende bevæge os nærmere specialets problemstilling.

1.3 Problemstilling

”Kommunen, regionen, hospitalet, skolen, forvaltningen – er presset. Pres på kvalitet, etik, værdier, ressourcer, produktivitet, samarbejde mm. Disse pres giver sig udslag i, at der overalt skal spares” (Hildebrandt, 2017, s. 182). Steen Hildebrandt, professor i organisations- og ledelsesteori, fremsætter i sin bog *Vækst og bæredygtighed*, at løsninger på problemer i dag typisk findes via besparelser eller nye reformer, hvilket er et problem i sig selv. Hildebrandt udtrykker, at dette hverken er innovation eller nytænkning, men at det *”... blot er et udtryk for, at man forsøger at reparere på en model, et system, en struktur, en kultur, der grundlæggende ikke kan fungere længere, som reelt set er forældet, har udtjent sin funktion”* (Hildebrandt, 2017, s. 182). Bogen er udgivet i 2017, og flere steder refereres der til store globale kriser herunder AIDS, sult, krige og finanskriser. I dag tre år efter, anno 2020, kan vi føre COVID-19 til den globale kriseliste.

Hvis vi tager afsæt i COVID-19 krisen, som angiveligt kom bag på de fleste, og i den forbindelse ser på, hvordan det danske samfund og mange organisationer reagerede på COVID-19's ankomst, var det, i vores betragtning, med en initial form for benægtelse efterfulgt af en oplevelse af, at COVID-19 kunne styres via kontrol. Et godt eksempel herpå er, at Sundhedsstyrelsens direktør Søren Brostrøm i starten af 2020 forsikrede danskerne om, at COVID-19 ikke ville komme til Danmark. COVID-19 kom alligevel til Danmark, og krisen lod sig ikke umiddelbart kontrollere, hvorfor der opstod et behov i såvel vores egne organisationer samt øvrige organisationer rundt om i Danmark. Et behov for at man skulle sadle om,

omlægge, ændre, tilpasse arbejdsgange samt implementere diverse COVID-19 procedurer. Dog skulle COVID-19 procedurerne i organisationerne såmænd først skabes. Vi tillader os at udtrykke det således, at alle organisationer – på et eller andet niveau – er blevet påvirket af COVID-19 krisen.

Hvordan vi bevæger os igennem denne tid med COVID-19 krise, og hvordan vores organisationer ser ud på den anden side (i fremtiden), ved vi ikke. Men med vores kompetencer i form af tænkning og handlen, vil vi prøve, med afsæt i den viden vi har. Vi prøver at give et bud på, hvad organisationer kan have brug for. Hildebrandt giver et bud, når han skriver, at det klassiske paradigme med sikkerhed ikke er svaret på fremtidens udfordringer, men at det kræver mod at prøve noget nyt (Hildebrandt, 2017, s. 130).

Vi præsenterer i specialet OA-modellen, som er vores bud på en ny retning inden for ledelse og organisationspsykologi. OA-modellen er skabt med stor respekt for alle de teoretikere, som vi har hentet inspiration fra, og som vi står på skuldrene af, derudover tilsat en god portion mod ift. at tænke, sammensætte og afprøve nyt og på nye måder, alt sammen med afsæt i vores grundlæggende passion for ledelse og mennesker og ud fra, hvad vi vurderer kunne være en mere bæredygtig kurs, end hvad vi mange steder oplever i dag.

Når vi har mærket en dissonans, har denne motiveret os til refleksioner i et organisationspsykologisk perspektiv. Er COVID-19 håndteringerne altid sket på baggrund af kreativitet og omstillingsparathed i en bæredygtig logik, eller er der snarere tale om hurtige ensretninger i direkte ledede processer i et klassisk paradigme med en linearitetsforståelse? Bliver kreativiteten et fortolket glansbillede som et sprog-mæssigt narrativ, der skaber en blank overflade, men med en bagvedliggende usund væren?

Vores fornemmelse for, at vi muligvis står i en tilstand, der er usund, når vi skuer mod fremtiden, griber vi i vores masterspeciale fat omkring, og derfor leder vi i forordet op til sprogkonstruktionen, om vi står ved en mulig skillevej? Vi har begge hver især flere års erfaring som ledere i det offentlige, og har med kombinationen af vores erfaring og masterstudiet i ledelses- og organisationspsykologi arbejdet passioneret og dedikeret med såvel forståelsen samt anvendelsen af diverse ledelsesværktøjer. Vi har med masterstudiet og dette masterspeciale arbejdet os frem til kernen og dermed målsætningen for vores egen læring.

Vi ønsker at komme nærmere et *hvordan*. *Hvordan* får vi medarbejderne med? *Hvordan* får vi organisationen med, når der kommer forstyrrelser? Vi antager med vores grundforståelse to forhold, som vi kalder grundpræmisser. Grundpræmis 1 er, at kompleksitet er lig med livets rytme. Grundpræmis 2 er, at organisationer er mennesker i kollektive netværk. De to grundpræmisser vil vi vende tilbage til i afrundingen af vores videnskabsteoretiske afsnit med henblik på at udfolde dem yderligere. De er gennemgående i vores speciale, hvormed vi løbende vil referere til dem. Det væsentlige at hæfte sig ved her er ordet *når*. '*Når* der kommer forstyrrelser'. Med synet på kompleksitet som en indlejret del af livet og organisationer set som mennesker i kollektive netværk, har vi i et aktionsforskningsprojekt arbejdet med, *hvordan* en organisation arbejder med forstyrrelser. Dette har været i et samarbejde med en kommunal ledergruppe, der på trods af COVID-19 krisen, har ønsket at bruge tid på en udviklingsproces, således de kontinuerligt kunne håndtere kompleksiteten og eftervirkningerne af COVID-19. Ledergruppen er en del af Aalborg Kommune og består af en chef og fire teamledere.

I masterspecialet har vi ikke som mål at kunne svare endeligt på årsager. Vi har derimod sat os som mål, at vi vil stille os nysgerrige på, *hvordan* vi får ledere og medarbejdere til at bevæge sig med OA-modellen som redskab på en sådan måde, at det fremmer organisationens agilitet til fremtidens kompleksitet. Dette med det overordnede mål at kunne pege på hvordan vi skaber bæredygtige organisationer. Denne nysgerrighed leder os hermed til specialets problemformulering.

1.4 Problemformulering

Hvordan kan en kommunal ledergruppe, med OA-modellen som metodisk redskab, arbejde kreativt med henblik på at skabe en bæredygtig organisation?

1.5 Afgrænsning

Vi arbejder med en kommunal ledergruppe i Aalborg Kommune i et aktionsforskningsprojekt. Ledergruppen er i specialet anonymiseret. OA-modellen er et metodisk redskab udviklet i en abduktiv proces gennem masteruddannelsen af specialets forfattere. OA-modellen præsenteres og udfoldes efter det videnskabsteoretiske afsnit.

Vi har således indledt til opgavens problemstilling og vil nu invitere til opgavens videnskabsteoretiske del.

2. kapitel Videnskabsteori

2.1	Viden i et bæredygtighedsperspektiv
2.2	Humanistisk videnskabsteori
2.3	Eklekticisme
2.4	Pragmatisme
2.4.1	Abduktion
2.5	Socialkonstruktivisme
2.5.1	Systemteori
2.5.2	Autopoiese
2.6	Videnskabsteoretisk opsamling



Billede 3: Ståsted. Billedet symboliserer en placering. Med denne placering vælger vi en retning, og ud fra denne former opgaven sig (Foto privateje: Bang & Ottesen).

2.1 Viden i et bæredygtighedsperspektiv

Bæredygtighed ligger som et fundamentalt sigte i denne opgave, hvor vi henter vores inspiration fra Steen Hildebrandt, som dermed vil fungere som teoretisk kilde til vores bevægelse mod organisatorisk bæredygtighed. Lad os derfor indlede vores videnskabsteoretiske afsæt med nogle perspektiver, der inspirerer og udfordrer os. Ifølge Hildebrandt er vi i organisationer og indenfor ledelse ofte fanget i en tro omkring og en forståelse af, hvad kompleksitet eller problemer er, hvilket medfører et fravær af undren i vores handlinger. Dette står som et centralt omdrejningspunkt i tilblivelsen af vores speciale, at vi med reference til Hildebrandt tør åbne vores nuværende redskabsskabe til undren og nysgerrighed, da kriser formentlig kalder på nye veje til håndtering. Derfor kan vi ikke altid på automatiseret vis gribe de redskaber, som vi kender i forvejen, idet løsningen dermed blot forbliver en reproduktion af den allerede eksisterende. Hildebrandt præciserer det ved at omtale dette som en farlig fælde, hvis vi bliver ved med at agere inden for samme eksisterende paradigme (Hildebrandt, 2017, s. 15).

Hildebrandt pointerer, at vi med den enorme viden, som vi i dag besidder, alligevel ser et håb for fremtiden. *"På mange måder er det ikke viden, vi mangler, men evnen til at udnytte den viden, som vi allerede har, kombineret med modet til at læne os op ad den ankommende (emergerende) fremtid og se de potentialer, den indeholder"* (Hildebrandt, 2017, s. 25).

Vi griber med dette citat ud efter håbet for fremtiden gennem vores nysgerrige forholden os til, hvorledes vi kan favne det iboende potentiale for viden, der iflg. Hildebrandt allerede eksisterer internt i organisationerne. Måske vi skal plukke og sammensætte vores viden på nye måder. Denne nysgerrighed drager vi med ind i de videnskabsteoretiske afsnit, hvor vi efter en kort præsentation af humanistisk videnskabsteori, vil indlede med at udfolde eklekticismen, der indenfor det videnskabsteoretiske univers handler om at plukke. Vi vælger at anvende eklekticismen, da vi vil tilstræbe gennem eklektisk udvælgelse fra forskellige traditioner at favne en højere grad af kompleksitet og diversitet, end hvad vi kender fra vores nuværende organisationer, til gavn for organisationernes drift og bæredygtighed. Derfor vil vi efter den korte indledning til humanistisk videnskabsteori redegøre for eklekticismens potentiale.

2.2 Humanistisk videnskabsteori

Vi anvender bogen Humanistisk Videnskabsteori skrevet af Finn Collin, dr.phil. i filosofi Københavns Universitet, og Simo Køppe, professor mso i Psykologiens videnskabsteori og videnskabshistorie Københavns Universitet, mhp. en kort introduktion til humanistisk videnskabsteori samt et kommende afsnit med teorifremstilling af socialkonstruktivisme. Humanvidenskaberne opstod i renæssancen i 1400-1500-tallet med idealet om det frie menneske, *"hvis værdighed ikke skyldes, at det er skabt i Guds billede eller bekender sig troen på ham"* (Collin & Køppe, 2015, s. 19-20). *"Humanvidenskaberne beskæftiger sig med mennesket som et tænkende, handlende og kommunikerende subjekt og med ting som skabes herigennem"* (Collin & Køppe, 2015, 28), med fokus på et individ og ikke et samfundsplan. Ideografisk interesserer humanvidenskaberne sig for mindre tilfælde og er ikke optaget af at konkludere til generelle love (Collin & Køppe, 2015, s. 28-29). I dette speciale arbejder vi inden for humanistisk videnskabsteori med interesse for mennesket og det, som mennesket skaber i kraft af dets tanke, handling og kommunikation.

Når vi i indledningen beskriver det dilemma, at organisationer synes at reagere med en form for lammelse overfor den enorme kompleksitet, der forstyrrer, hvilket vi i særlig grad i 2020 har oplevet med COVID-19 som den helt store komplekse forstyrrelse, og håndteringen heraf kan tendere til at fremstå som kompleksitetsautomatiseret med et fravær af kreativitet, sammenholder vi nu dette med Hildebrandt, som i citatet ovenfor beskriver, at det ikke er viden, vi mangler. Men der er behov for, at vi begynder at bruge vores viden på nye måder. Den automatiserede anvendelse af redskaber, forstået som viden, som Hildebrandt henviser til, oversætter vi til kompleksitetsautomatik. Denne kompleksitetsautomatik vil vi argumentere for skal træde til side for nytænkning via OA-modellen. For at favne den viden, der eksisterer, og for at favne diversiteten iblandt mennesker, som skaber via tanker og handlinger, bevæger vi os nu mod eklekticismen som vidensmetode til vores problembehandling.

2.3 Eklekticisme

Vi anvender bogen Anvendt Videnskabsteori af Vanessa Sonne-Ragans ph.d. i udviklingspsykologi ved Københavns Universitet til at beskrive eklekticismen. Med eklekticismen er forventningen iflg. Sonne-Ragans, at kunne *"producere ny viden om konkrete, men komplekse*

sammenhænge og forbindelser mellem fænomener i den empiriske virkelighed, fremlægge nye forståelseskontekster, begreber og vinkler samt påpege nye problemer og huller i den eksisterende viden" (Sonne-Ragans, 2019, s. 40). Eklekticisme er interessant for os at anvende i denne opgave, som en måde at favne kreativitet rent videnskabsteoretisk, hvormed vi klipper og sammensætter med afsæt i vores intention om at anvende viden på nye måder. Eklekticismen kan spores tilbage som tankegang for både den hellenistiske, romerske samt middelalderlige periode og blev oprindeligt anvendt som argument og forudsætning for nye tanke- og teoridannelsesprocesser (Sonne-Ragans, 2019, s. 40-41).

Eklekticismen anvendes i dag fortsat i videnskabelige opgaver som en måde at problembehandle på. Eklekticisme betyder at udvælge, forstået således at man indenfor forskellige ideer eller teorier kan sammensætte de udvalgte dele af teorierne på nye måder. Dette betyder også, at i en eklektisk proces vil viden fra forskellige videnskabelige felter kunne integreres med henblik på at skabe forståelse af virkeligheden eller, at man gennem en eklektisk proces forventeligt kan identificere og producere ny viden omkring den oplevede virkelighed (Sonne-Ragans, 2019, s. 39-40).

Når eklekticismen vanskeligt lader sig indfange med en metodisk systematik, skyldes det, at dette ville være i strid mod dens grundtanke at opstille faste og uforanderlige grænser for vidensproduktion (Sonne-Ragans, 2019, s. 41). Inden for eklekticismen dannes nye teorier med inspiration eller stillingtagen fra andre vidensfelter. Et eksempel på dette findes ved Sigmund Freud, neurolog og psykoanalytiker. Freud udviklede teorien om menneskeligt subjekt gennem en kombination af viden fra både filosofiens, fysikkens og fysiologiens verden (Sonne-Ragans, 2019, s. 41). Et andet eksempel findes ved Niklas Luhmann, sociolog og videnskabsteoretiker, som udviklede sin komplekse kommunikationsteori eklektisk med afsæt i bl.a. systemteori, fænomenologi og biologi (Sonne-Ragans, 2019, s. 42).

Når vi i dette speciale skriver, at vi arbejder eklektisk, er ved at lave en integration af det teoretiske fundament, vi bevæger os på, både i dannelsen af OA-modellen, aktionsforskningen og i anvendelsen af OA-modellen, og den efterfølgende bearbejdning af empiri. Vi er begge grunduddannet med et naturvidenskabeligt afsæt i en jordemoderfaglig profession. Som ledere er vi overvejende skolede inden for systemteori. Det felt, vi er ledere i, og det felt, vi har testet OA-modellen i, kan siges at trække tråde til et industrialiseringsparadigme, med

grundlæggende naturvidenskabelige vinkler og kausale sammenhænge. Vores ambition er at rumme dette afsæt samtidig med, at vi med OA-modellen søger en ny vej, der er orienteret mod bæredygtighed organisationspsykologisk set. Den eklektiske vej favner troen og sansningen. Med tro henviser vi til pragmatismens gæt snarere end til tro fra et religiøst afsæt. Vores refleksion omkring eklekticismen går her på, at organisationer består af mange forskellige mennesker med vidt forskellige tankemønstre, overbevisninger og værdisæt, og derigennem findes høj diversitet, som OA-modellen designmæssigt skal kunne favne. I dannelsen af OA-modellen har vi arbejdet eklektisk ift. at de teorier, vi anvender, vil kunne favne menneskets diversitet, og skabe mulighed for nybrud. Der findes en række af teorier, der spænder fra naturvidenskabelige til mere spirituelle. OA-modellen er funderet akademisk rent teoretisk, men vil i sin anvendelse også kunne favne mennesker med en mere spirituel sansende livstone. Vi retter blikket mod det akademiske afsæt og vil nu præsentere pragmatismen som vores videnskabsteoretiske fundering for at beskrive, hvilken betydning tro og sansning har for dette speciale. Dermed introducerer vi også til den abduktive sansning, som er kimen i specialet.

2.4 Pragmatisme

Til at beskrive pragmatisme anvender vi bogen Videnskabsteori, perspektiver på organisationer og samfund af Liv Egholm, lektor, ph.d. ved institut for ledelse, politik og filosofi ved CBS. Pragmatismens fader siges at være Charles Sanders Peirce, filosof og logiker. I 1877 og 1878 udgav han to artikler omkring tænkning om sandhed og om, hvorledes man erkender det endnu ukendte (Egholm, 2014, s. 174). Som et fællestræk inden for pragmatismen ligger et opgør mod dualismen, og herunder en skelnen mellem krop og sjæl, som René Descartes, filosof og matematiker, i 1700-tallet er kendt for, hvorimod man i pragmatismen insisterer på, at erkendelser opstår via kropslige sansninger i konkrete situationer (Egholm, 2014, s. 172). Menneskelig handlen og erfaring er centralt i pragmatisme. Erkendelsesinteressen er ideografisk og tager ofte udgangspunkt i mikroniveauet, og er rettet mod fokus på, hvorledes erfaringer påvirker situationer i nutiden og får konsekvenser for fremtiden (Egholm, 2014, s. 172). Epistemologisk starter erkendelsen via sansning, som fremkommer via menneskets fortolkninger af repræsentationer af verden. Som analysepraksis anvendes i udgangs-

punktet abduction, hvor man anvender slutninger fra tidligere erkendelser til at forsøge at iværksætte kvalitative gæt for at forstå nye ukendte objekter (Egholm, 2014, s. 172).

Pragmatismen ser menneskets intentioner som værende både individuelle og sociale på samme tid ved at være processuelle, relationelle og situationelle (Egholm, 2014, s. 173). I dette speciale er vi med pragmatismen som afsæt interesserede i at følge de menneskelige erfaringer og handlinger hos den ledergruppe, vi undersøger OA-modellen sammen med, hvilket vi vil udfolde i analysedelen.

Den ultimative eller objektive sandhed er ikke relevant inden for pragmatismen. Sandheden baseres på det relationelle mellem mennesker, institution og udsagn, og sandhedsbegrebet kan dermed forstås, som når undersøgelsens resultater er nyttige til at forklare begivenheder og fænomener med (Egholm, 2014, s. 174). Vi er i denne opgave optaget af at følge, hvordan ledergruppen bevæger sig med hjælp fra OA-modellen, og sandhedsbegrebet vil derfor ikke kunne nå en kausalitet eller endelig slutning, men vi vil kunne opsummere nogle konkluderende pointer fra forskningen, som vi derefter vil kunne perspektivere til et bredere felt.

Tro udgør menneskets forståelsesramme og kan bruges til at handle og forstå vores verden med. Tvivl opstår, når troen udfordres til at forstå konkrete situationer. Iflg. Peirce er det vanskeligt for mennesket at leve med tvivlens uro, hvorfor vi i oplevelsen af tvivl hurtigt vil forsøge at skabe en ny tro til at begribe med (Egholm, 2014, s. 175). En måde at gøre dette på er via eksperimenter, som styres af abduction. *"Abduktion indvarsler en ny måde at arbejde på, hvor man får mulighed for at pege på et ukendt objekt, hvis væren ikke kan bevises, men dog er mulig"* (Egholm, 2014, s. 176). Man etablerer så at sige en hypotese, som man efterfølgende afprøver, og abductionen bliver herved en forening af deduktion (bevægelsen fra teori til resultat) og induktion (bevægelsen fra resultat til teori) (Egholm, 2014, s. 176-177). I dag forbindes pragmatismens tanker om handling og erfaring i høj grad med John Dewey, filosof, psykolog og læringsteoretiker, som videreudviklede Peirces tanker om erkendelsen (Egholm, 2014, s. 179).

Som ovenfor beskrevet anvender vi troen og sansningen i dette projekt ud fra en pragmatisk videnskabelig retning. Vi står med et dilemma organisationspsykologisk, som vi ikke kender svaret på. Vi kan genkende ud fra en pragmatisk forståelse, at tvivlen giver uro på en måde,

hvor vi drives til at finde svar, som indbefatter en ny tro at begribe dilemmaet ud fra. Metoden, vi har anvendt, har været abduktion som vores akademiske sansende redskab, til at pege på nye hypoteser, som vi har afprøvet. Således er OA-modellen dannet i en abduktiv proces, og er en ny hypotese, vi sammen med ledergruppen afprøver. Derudover anvender vi abduktion i vores efterfølgende analyse. Da den abduktive arbejdsproces er så gennemgående i specialet, vil vi i det følgende afsnit redegøre for begrebet abduktion.

2.4.1 Abduktion

Til at beskrive abduktion anvender vi bogen *Abductive Analysis – theorizing qualitative research* af Iddo Tavory, assisterende professor i sociologi ved New York Universitet og Stefan Timmerman, professor i sociologi ved California University. Abduktion er et begreb, som man iflg. Peirces kan anvende som en metode både i hverdagen som lægmænd og som forsker i forskningsprojekter. Metoden kan generalisere og indfange virkeligheden og dermed den verden, som vi lever i, og er en måde, hvorpå man på kreativ vis kan sanse og derigennem teoretisere verden på (Tavory & Timmermans, 2014, s. 35).

Tavory & Timmerman beskriver i bogen *Abductive Analysis*, at en præmis for den abduktive proces er, at man som forsker bevidst må arbejde med sin nysgerrighed og give følgeskab til den abduktive proces og den medfølgende indsigt. Dette vil indebære at man som forsker må være klar på at lave et skifte fra monoorienterede teorier til flerstrengede teoretiske perspektiver (Tavory & Timmerman, 2014, s. 35).

Pierce ser abduktion som en logisk mekanisme, der opsporer og identificerer nye ideer til det videnskabelige felt og til vidensgenerering, og iflg. Tavory og Timmerman giver internaliseringen af deduktion og induktion abduktion som metode det største innovative potentiale (Tavory & Timmerman, 2014, s. 37 -39). Tavory og Timmerman peger på ønsket omkring et radikalt skifte indenfor kvalitativ forskning, hvor flere forskere fremadrettet skifter til at arbejde abduktivt. Dette vil fordre, at forskere arbejder med afsæt i eksisterende teorier og med kendskab til flerstrengede teorier, for at afklare mangler i det eksisterende teorimateriale såvel for som at stimulere til innovative nye teoretiske bidrag (Tavory & Timmerman, 2014, s. 41).

Vi står i større samfundsmæssige kriser, hvor vi har en hypotese om, at vores organisationer ikke i tilstrækkelig grad favner den kreativitet, som vi antager er hos organisationens medlemmer. Iflg. Hildebrandt må vi anvende vores nysgerrighed og finde nye veje. Vi har via sansninger og afprøvninger i vores ledelse og gennem masteruddannelsen dannet OA-modellen, og i dette speciale analyserer vi de bevægelser, der kan sættes i gang, når modellen anvendes. Vi har fra starten haft et ønske om at følge bevægelser i organisationer, der er hierarkiske, da vi som ledere har indblik og erfaring herfra, og samtidig er det et område, hvor vi tror, at der er et potentiale, hvis vi kan skabe bevægelser. Vi har ikke til hensigt at revolutionere eller bryde med en fundamental struktur. Men vi ønsker at bibringe en model, der med anvendelsen heraf vil kunne skabe bevægelser af nye stier uanset organisationens underliggende struktur. At skabe bevægelser kalder på abduktiv metodisk handling. Derved følger vi med relevant sansning og favner diversiteten, hvilket giver rum til kreativitet. Derfor ønsker vi at klippe og anvende videnskabsteorier såvel som teorier frit for at udfordre potentialet i OA-modellen. Vi er pragmatiske, da vi er optaget af handling. Vi er deslige optaget af sprog, hvilket leder os videre til næste afsnit, som handler om socialkonstruktivisme.

2.5 Socialkonstruktivisme

Vi starter med en kort præsentation af socialkonstruktivisme, beskrevet af Finn Collin i bogen Humanistisk videnskabsteori. Socialkonstruktivisme dækker mange forskelligartede positioner. Et socialkonstruktivistisk standpunkt vil hævde, at fænomener, der ellers vil betragtes som naturlige og uafhængigt eksisterende, er menneskeskabte. Fænomenet er *"formet og præget af menneskelige interesser"* (Collin, 2015, s. 419). Socialkonstruktivismen lever op til humanismens klassiske idé om *"at forholde sig kritisk til de rådende samfundsforhold"* (Collin, 2015, s. 421). Eksempler på dette er filosofers og sociologers argumenter for den sociale konstruktion af kønsforskelle og raceforskelle, som værende produkter af ideologiske og politiske magtgrupper og dermed skabt som samfundsfænomener (Collin, 2015, s. 420). Gældende for socialkonstruktivisme i humaniora er, at der uafsladeligt vil opstå *"nye fænomener, som kræver nye begreber til deres beskrivelse og forklaring. Den menneskelige opfindsomhed, som den udfolder sig inden for videnskab, teknologi, filosofi og kunst, vil stadigt frembringe nye fænomener, som kræver nye kategorier til deres beskrivelse"* (Collin, 2015, s. 431).

En tæt variant til socialkonstruktivismen findes ved socialkonstruktionismen. Det kendte udtryk *"sprog skaber virkelighed"* af Ludwig Wittgenstein, sprogfilosof (1889-1951), anvendes som en sproglig grundlæggende pointe i socialkonstruktivismen, for at fremhæve, at det, vi fokuserer på sprogligt, har betydning for, hvad vi ser (Molly-Søholm, Stegeager, & Willert, 2017, s. 75).

I dette speciale anvender vi socialkonstruktivismen med en grundlæggende forståelse for, at fænomener skabes af mennesker, hvoraf kollektivet og sproget udgør væsentlige betydninger. Betydningen af sproget vil vi vende tilbage til i vores analysedel, hvor vi teorifremstiller meningsskabelsen af Karl Weick, ph.d. i psykologi. For at belyse vores afsæt i forståelsen for kollektivet anvender vi autopoiesebegrebet, som kendes inden for systemteori.

2.5.1 Systemteori

Vi anvender her bogen *Systemisk ledelse* af Thorkild Molly-Søholm, cand.psych. cand.mag. adm. direktør i LEAD, Nikolaj Stegeager, cand.psych.-lektor ved Aalborg Universitet og Søren Willert, cand.psych.-lektor ved Aalborg Universitet. Systemteoriens hovedfigur forbindes med Gregory Bateson, antropolog og filosof, som var optaget af kybernetik og kommunikativ systemforståelse. Iflg. Bateson er kommunikation central for alle systemteorier, hvor kommunikation forstås som *"den information, der bevæger sig mellem to objekter"* (Molly-Søholm et al., 2017, s. 57-58). Det systemiske teorifelt er iflg. Molly-Søholm et al i dag bredt og rummer en kompleks samling af ideer og metoder inden for både klassisk systemteori, socialkonstruktionisme, konstruktivisme og den narrative teori (Molly-Søholm et al., 2017, s. 14). Vi bevæger os eklektisk i specialet med systemteori og socialkonstruktivisme.

Forfatterne beskriver følgende tendenser i udviklingen omkring systemteori, som deler sig i to: *"Den filosofisk skolede systemiske teoretiker er blevet til en pragmatisk-eklektisk praktiker"* (Molly-Søholm et al., 2017, s.15). Denne tendens viser sig jf. forfatterne ved, at den systemiske leder blander metoder og tanker fra de forskellige deltraditioner. Den anden tendens, de peger på, er: *"En ureflekteret brug af metoder og tanker fra forskellige teorier"* (Molly-Søholm et al., s. 15). Sidstnævnte tendens er uheldig, da denne kan medføre nogle faldgruber som forvirring eller utroværdig ledelse, når metoderne blandes og anvendes ureflekteret (Molly-Søholm et al., 2017, s.16-19).

Forfatterens væsentlige pointe her er, at den eklektiske *og reflekterede* anvendelse er at retrække, således man fastholder systemteoriens grundlæggende idé og dermed forståelsen af denne, og får herved mulighed for et større repertoire af tanke- og handleværktøjer (Molly-Søholm et. al., 2017, s.15-16). Dette er en væsentlig pointe, som vi vil tage med ind i denne opgave, hvor vi netop arbejder eklektisk og pragmatisk. Vores opmærksomhed går særligt på den reflekterede anvendelse af de teorier, som vi vælger til at understøtte os i vores forståelser og nye afprøvninger.

Vi vil nu præsentere en af de centrale begreber fra systemteoriene, hvilket er autopoiese-begrebet.

2.5.2 Autopoiese

Humberto Maturana, biolog og filosof og Francisco Varela, biolog og filosof førte i 1970'erne Batesons arbejde videre, og var optaget af menneskets erkendelser af verden. De definerede livet som et autonomt, selvrefererende system. De udviklede autopoiesebegrebet med forståelsen af selvskabelse. Dette betyder, at en systemintern proces frembringer verden og skaber erkendelsen heraf. Verden forstås således som den verden, som vi frembringer sammen med andre (Molly-Søholm et al, 2017, s. 63). Med dette følger en erkendelse af, at der ikke findes et objektivt verdensbillede, men verdensbilleder kan se forskellige ud i hvert enkelt menneske (Molly-Søholm et al, 2017, s. 63). Den ydre virkelighed repræsenteres således ikke i det indre erkendende system.

I autopoieseforståelsen frembringes verden via et erkendende system. Verden er således et resultat af vores individuelle fremskrivning af, hvordan verden hænger sammen (Molly-Søholm et al, 2017, s.64). Organisationen svarer til den indre forbundethed, og strukturen er den ydre form. Maturana og Varela definerer, at systemer er organisatorisk lukkede og strukturelt åbne. Når systemer interagerer, sker der strukturelle koblinger i det ydre, mens responsen på koblingen sker inde i det organisatoriske lukkede system. Der vil være tale om perturbationer/forstyrrelser og dertil hørende kompensationer (Molly-Søholm et al, 2017, s.65). Er forstyrrelserne for store, vil de kunne bryde med systemets eksisterende strukturer, og systemet vil lukke for at beskytte sig selv (Molly-Søholm et al, 2017, s. 66).

"Ethvert udsagn udspringer fra et særligt perspektiv – og dette perspektiv er autopoietisk organiseret med særlige forforståelser, blinde pletter, værdier og intentioner, og det er båret af en særlig epistemologi, som er gældende for netop dét perspektiv." (Molly-Søholm et al, 2017, s. 66). Maturana og Varela mener med ovenstående citat, at man må åbne et eksistensrum ved siden af sig selv for i fællesskab at kunne 'se' den anden. Handlingen kalder de kærlighed (Molly-Søholm et al, 2017, s. 67). Når vi derfor søger at forstå verden omkring os, så sker det gennem meningsstrukturer, hvor vi kommunikativt skaber en kobling. Dette betyder, at vi selv aktivt frembringer erkendelser. Autopoiesebegrebet anvender vi i specialet til at forstå organisationer med. Organisationer rummer i denne forståelse mange systemer, svarende til et system pr. medarbejder. Systemerne er lukkede med deres egne indre billeder af verden, men strukturelt åbne og i sammenhæng med hinanden.

2.6 Videnskabsteoretisk opsamling

Vi laver her en videnskabsteoretisk opsamling. Vi har valgt at arbejde eklektiske med et afsæt i pragmatismen, som epistemologisk starter via sansning. Her anvender vi abduction som metode. Vi anvender tidligere erkendelser til at lave kvalitative gæt. Vi ser på mennesket som et fortolkende væsen, hvis intentioner både er individuelle og sociale. Vi vælger at vores syn på mennesket og på organisationer videnskabsteoretisk tager afsæt i systemteori, hvor vi anvender autopoiesebegrebet som redskab til at forstå individet med. Vi ser således på systemer, der laver repræsentationer af verden, men den objektive verden kan vi ikke pege på. I denne opsamling kan vi opsummere to væsentlige felter, som vi vælger at fremhæve, som to grundpræmisser i opgaven.

Grundpræmis 1: Komplexitet er lig med livets rytme

Grundpræmis 1 består af en accept af forstyrrelser i det levede liv. Med denne tager vi afsæt i Martin Severin Frandsens, ph.d og lektor ved Institut for mennesker og teknologi og Center for Aktionsforskning og Demokratisk Samfundsudvikling, tolkning af John Dewey, professor og filosof, som i 1986 refereres for følgende: *"Faktisk kan det at leve betragtes*

som en kontinuerlig rytme bestående af forstyrrelser og genopretninger af ligevægt"
(Frandsen, 2018, s. 72).

I vores ledelse har vi en passioneret søgen efter agilitetsfremmende organisationer, hvor kompleksitet ikke bliver (forbliver) håndteret som forstyrrelser, som man er på bagkant af, men som en del af en naturlig rytme organisationspsykologisk set.

Grundpræmis 2: Organisationer er mennesker i kollektive netværk

Grundpræmis 2 består af en forståelse for organisationen som et kollektiv af individer. De er hinandens forudsætninger. En organisation er ikke noget, hvis den ikke indeholder mindst et individ. Med denne grundpræmis tager vi afsæt i systemteori, hvor organisationen er *"den indre forbundethed, der holder systemet sammen, mens strukturen er den ydre form, systemet antager som følge af organiseringen"* (Molly-Søholm et al, 2017, s. 65).

Derudover tager vi også afsæt i socialkonstruktivismen med Sverri Hammer, cand.scient.pol lektor på DTU og James Høpner, cand.merc. i deres fremstilling af Karl Weick, professor og organisationsteoretiker. I Hammer & Høpnens bog anvender de et citat af Weick, der henviser til organisationer som et *"netværk af intersubjektive fælles meninger, som vedligeholdes gennem udviklingen og brugen af et fælles sprog og dagligdagens sociale interaktion"* (Hammer & Høpner, 2019, s. 98). Forfatterne fremhæver et yderligere citat af Weick, hvor det endvidere betones, *"at organisationer skaber deres egne omgivelser. Den betydning, omgivelserne har på en organisation, er altså ikke noget, der kommer udefra, men derimod fra organisationen selv"* (Hammer & Høpner, 2019, s. 20).

I vores undersøgelse af organisationer ser vi således organisationer som systemer, der er selvrefererende og koblede til andre systemer og i social interaktion. En organisation kan bestå af alt fra en eller flere individer, med hvert sit autopoietiske system, og tilsammen udgør de en organisation i et kollektiv af flere systemer, der kommer til at udgøre et samlet system, hvori systemet selv via sproget er med til at skabe både forståelser, handlinger og organisationens omgivelser.

Ved at tilgå denne akademiske opgave eklektisk, har vi en formodning om i højere grad at kunne favne nuancer og potentialer til viden. Vi vil i analysedelen, lade den analytiske struktur af det empiriske datamateriale fremstå struktureret og stringent, således vi tydeligt kan vise, hvorledes vi har meningskondenseret og skabt nye billeder. Et helt væsentlig afsæt for os er, at vi i denne opgave arbejder med en bevidsthed omkring egen autenticitet i vores studie-organisation bestående af Sandra og Camilla. Måden, hvorpå vi arbejder med autenticitet i specialet, er ved at bruge modet til at være kreative. Specialet favner derfor kreativitet og mod i en akademisk grundighed.

3. kapitel Metode

3.1	Kvalitativ udforskning som afsæt for OA-modellen
3.2	Bæredygtighed som baggrundstæppe
3.3	Præsentation af OA-modellen
3.4	Forberedelse til aktionsforskning
3.4.1	Doxa og episteme i samtaler
3.4.2	Aktionsforskningens oprindelse
3.4.3	Aktionsforskningsdesign, med afsæt i designtænkning
3.4.4	Digital aktionsforskning



Billede 4: Nyt vokser fra et gammelt fundament. Billedet symboliserer, hvorledes nyt vokser frem i relation til et gammelt fundament. Blomstens knopper står for os som udsprungne elementer, der alle kan indeholde et potentiale (Foto privateje: Bang & Ottesen).

3.1 Kvalitativ udforskning som afsæt for OA-modellen

Vi vil nu indlede vores metodeafsnit med at fremstille, hvorledes kvalitativ udforskning blev vores afsæt for dannelsen af OA-modellen, som vi senere anvender som redskab i aktionsforskningen. Til dette anvender vi en teorikilde af Svend Brinkmann, professor i psykologi ved Aalborg Universitet, *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*, da denne understøtter vores udvikling af disciplineret arbejde med analytisk og teoretisk bevidsthed i udforskning af hverdagslementer. Brinkmann definerer kvalitativ udforskning af hverdagslivet som *"forskning, der beskæftiger sig med bestemte objekter eller hændelser, der forekommer i forskerens hverdagsliv, og som kan informere os om mere generelle spørgsmål i menneskelivet"* (Brinkmann, 2013, s. 52). Sådanne forståelsesmæssige sammenbrud kan føre til undring, som man arbejder kvalitativt udforskende med.

Hverdagslivets hændelser er for os i dette speciale oplevelser i vores organisatoriske hverdag, som vækker undren og nysgerrighed, hvilket leder os til at undersøge dem nærmere. Eksempelvis nysgerrighed omkring dét, der under COVID-19 krisen til tider kaldes kreativitet, men som vi har tolket som værende direktiv ledede ensretninger, nysgerrighed ift. organisationers manglende agilitet og oplevelser af at være på bagkant af kompleksiteter. Vores kvalitative arbejde hermed har ledt os til en identifikation af begreber som organisatoriske låste mindset og kompleksitetsautomatik og har ledt os videre til udviklingen af OA-modellen, som et bud på en organisatorisk nøgle til organisatorisk bæredygtighed.

Når det sociale liv stiller os overfor vanskeligheder eller sammenbrud, kan vi iflg. Brinkmann være nødt til at træde et skridt tilbage og udforske verden, for at forstå den, for at kunne handle herpå (Brinkmann, 2013, s. 75). Sammenbrud kan forklares som *"noget, som virker mærkeligt, forvirrende og måske ligefrem bekymrende"*, men interessant fra sit hverdagsliv (Brinkmann, 2013, s. 26), som man kan fremkalde via: 1) At gøre det velkendte fremmedartet, ved f.eks. at erkende, at det kunne have været anderledes. 2) At søge efter bagvedliggende rutiner ved at søge svar på, hvordan tingene gøres. 3) At stille spørgsmål ved det, der tages for givet (Brinkmann, 2013, s. 71-72).

Vi har i det seneste år åbnet vores sensitiverende radar som ledere og masterstuderende, når vi har mødt forståelsesmæssige sammenbrud og har indsamlet dem, ved at stille os

fremmede overfor det velkendte, ved at søge bagvedliggende rutiner og ved at stille nysgerige spørgsmål til det, der i organisationerne tages for givet.

Efterfølgende har vi fortsat vores kvalitative undren under dette speciale, hvor vi har indsamlet erfaringer om, hvorledes organisatorisk autenticitet med OA-modellen som metode kan anvendes ind i kontekster, der er ukendte for vores. Som forskningsmetode til at undersøge dette har vi valgt aktionsforskning, hvilket vi kommer nærmere ind på efter en introduktion af OA-modellen.

Vi vil således præsentere en introduktion til OA-modellen, som også fungerer som en vejledning til det teoretiske fundament for OA-modellen. Herefter følger et nyt afsnit, som omhandler vores metodiske vej ind i aktionsforskningen, med et særligt fokus på digital aktionsforskning og på, hvorledes designtænkning kobles med didaktik og anvendes ind i et aktionsforskningsdesign.

3.2 Bæredygtighed som baggrundstæppe

Med forarbejdet til OA-modellen ligger der for os en interesse i, med et akademisk afsæt at udvide vores viden og vores kompetencer, til at lave udvikling i vores organisationer, der fremadrettet vil fremme organisationernes potentiale.

Iflg. Hildebrandt er mange virksomheder i krise og mange politikere og ledere i virksomheder bekæmper kriser med værktøjer og tænkemåder, der stammer fra fortiden, fra industriparadigmet (Hildebrandt, 2017, s. 16). Hvis vi iflg. Hildebrandt er fanget i den tro, at vi i problemløsning på forhånd ved, hvad problemet er, kan vi blive ved med at agere inden for det eksisterende paradigme, hvormed vi stagnerer i industriparadigmet, mens verdens problemer stiger. Hildebrandt relaterer dette til problemløsning, hvilket er uhensigtsmæssigt, da man blot reproducerer ind i sin eksisterende problemforståelse (Hildebrandt, 2017 s. 15-17). Problemforståelsen i den klassiske hierarkiske opbyggede offentlige organisation, der har været kreativitets-lammet under COVID-19, vil vi i dette tilfælde kunne paralleliseres med netop det Hildebrandt problematiserer, at man har bekæmpet COVID-19 krisen med redskaber fra eksisterende metoder under problemløsning i en paradigmatisk reference til industriparadigmet.

Hildebrandt peger på en ny og mere bæredygtig vej, hvor man via mulighedsledelse åbner for en anden forståelse af verden og af organisationer, og herigennem åbner for nye tanker og derigennem organisationernes potentialer. *"Det handler meget mere om at se og realisere fremtidige potentialer, uden for boksen, end det handler om at løse nutidens problemer med fortidens tænkning"* (Hildebrandt, 2017, s. 17). Med dette som baggrundstæppe har vi arbejdet på at danne en mulig løsning til at arbejde via mulighedsledelse med potentialer til fremtidens organisationer.

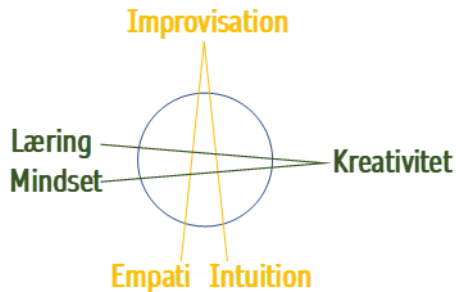
Vejen for os har været via en sensitiverende og nysgerrig tilgang. På masteruddannelsens tredje semester gik vi abduktivt til værks med videnskabsteoretiske og metodiske redskaber inden for pragmatismen og bearbejdede vores indsamlede kvalitative sammenbrud, med reference til Brinkmanns teori om sammenbrud og kvalitativ udforskning i hverdagslivet. Bearbejdningen foregik med afsæt i John Deweys eksperimentelle undersøgelsesdesign (Frandsen, 2018, s. 78). Vi var valgt at vedlægge et bilag som beskriver, hvorledes vi via abduktion og Deweys eksperimentelle undersøgelsesmønstre dannede OA-modellen i forbindelse med vores tredjesemestersopgave på masteruddannelsen. (Bilag 1 OA blev dannet).

I klargøringen af OA-modellen som et redskab, lod vi os inspirere af Karl Weick om meningsforståelser. Vi indleder derfor kort med en præsentation af, hvordan OA fik sit grafiske udtryk.

Meningsskabelse som inspiration til et kompas

I forarbejdet klargjorde vi modellen med inspiration i meningsskabelse af Weick. *"Meningsskabelse kan sammenlignes med kartografens funktion: at tegne et kort over et konkret landskab"* (Hammer & Høpner, 2019, s. 93). Hvad vælger man at tegne med, hvad fravælger man? Det 'korrekte' billede af landskabet, er dog landskabet selv, alt andet er vores projektioner. Kompasset som symbol skulle tjene det formål at kunne hjælpe med at navigere i en retning. Individet tegner altid selv sine billeder og danner dermed sin egen forståelse af verden. Men da verden er i konstant forandring, med reference til vores grundpræmis 1, er vores hypotese, at vi ikke kan 'håndtere' denne med en eksakt metode. Hvis vi farer vild, eller kompleksiteten synes så stor, at vi ikke kan finde vej, kan et kompas bruges til at finde en

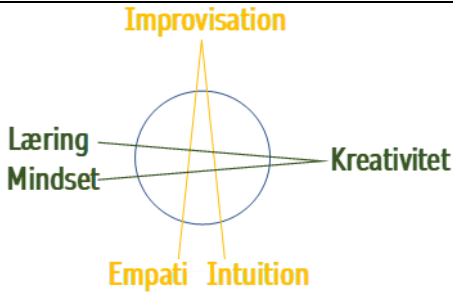
retning eller hvormed, man kan vælge en retning. Med kompasset som redskab vil man således kunne bevæge sig i den ønskede retning. Ud fra denne teoretiske forståelse har vi designmæssigt komponeret OA-modellen, således det grafisk minder om et kompas, se figur 1.



Figur 1 OA-modellen med grafisk design som et kompas.

Udviklingen af teorien for organisatorisk autenticitet visualiseres således som et kompas som metafor for at understøtte til bevægelse i retning af mål og sigtet er organisatorisk bæredygtighed. Vi vil nu bevæge os tæt på modellen, og starte med at beskrive intentionen for modellen. Dette afsnit fungerer som en samlende forståelse af de intendede potentialer, som modellens seks elementer tilsammen vil kunne bidrage med. Vi laver en teoretisk fremstilling af nogle af de teorier, der ligger til grund for OA-modellen. Afsnittet omkring OA-modellen tjener det formål at præsentere det redskab, vi går ud og anvender under aktionsforskningen. Vi laver hermed også en afgrænsning, da dette afsnit, med teoretiske kilder, ikke anvendes som afsæt for analysen, men vi anvender pointer herfra i diskussionen. Vi var valgt andre teoretiske kilder til analysen. Ved slutningen af dette afsnit går vi således videre med OA-modellen, som et redskab vi anvender, og vil med dette rette opmærksomheden på at besvare problemformuleringen mhp. at analysere og vurdere, hvorledes ledergruppen med OA-modellen som metodisk redskab, kan arbejde kreativt med henblik på at skabe en bæredygtig organisation.

Præsentation af OA-modellen

	Intentionen med OA-modellen
Organisatorisk autenticitet kan bedst beskrives, som en fremtidsorienteret forandrings- og agilitetsmodel, hvorigennem man træner sin egen kapacitet og egne ressourcer til at blive mere kreativ, og evne til at anvende viden på nye måder. Iflg. Hildebrandt vil vi kunne nå langt mod bæredygtighed, såfremt vi anvender vores eksisterende viden på nye måder, ved at syntetisere og fusionere den viden og den teknologi, vi allerede besidder. <i>"På mange måder er det ikke viden, vi mangler, men evnen til at udnytte den viden, som vi allerede har, kombineret med modet til at lære os op ad den ankommende (emergerende) fremtid og se de potentialer, den indeholder"</i> (Hildebrandt, 2017, s. 25). Viden er iflg. Hildebrandt til stede i organisationerne. Med OA-modellen er intentionen at træne til agilitet ved kompleksitet og svære opgaver på gruppeniveau, således gruppen sammen kan blive bedre i stand til at finde løsninger på problemer eller komplekse problemstillinger, og dermed skabe en mere bæredygtig organisation. Vores intention for modellen er yderligere, at den er relevant for alle medlemmer i en organisation, såvel ledere som medarbejdere, og at modellen kan styrke individet i at komme tættere på egne mål og organisationens fælles mål, og dermed kan modellen anvendes til at skabe sprog, der oversætter organisationens strategi. Modellen er således kompatibel med alle tænkelige af organisationsstrukturer og hierarkier, og hvor man som ansat befinder sig i et organisatorisk hierarki. Begrebet autenticitet er beskrevet inden for flere retninger. OA-modellen funderes på autenticitet, som beskrevet indenfor eksistenspsykologi af Bo Jacobsen, cand.psych., dr.Phil.	

og ph.d. Her beskrives autenticitet som menneskets egne muligheder at udfylde. *"At leve autentisk er at anerkende, at hvert menneske er unikt, og drage den personlige konsekvens, at så gælder det om at finde sin helt egen bestemmelse og realisere de potentialer, man lige netop selv har fået tildelt"* (Jacobsen, 2004, s. 202).

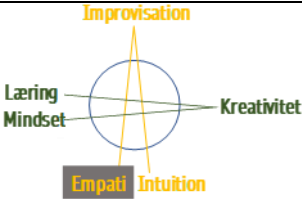
Autenticitetsbegrebet ønsker vi at løfte til det organisatoriske niveau, og er noget af det vi vil have blik for i vores analyse. Her vil vi analysere, om der er tegn på, at organisatorisk autenticitet udvikler følgende elementer:

1. Agilitetskapacitet
2. Kreativitet
3. Bæredygtighed
4. Fællesskab

Træningen til organisatorisk autenticitet fordrer, at man i en periode dagligt tager åndehuller, og sætter fokus på træning af elementer i OA-modellen.

Første loop af OA-modellen

Det første loop i OA-modellen rummer elementerne empati, intuition og improvisation.

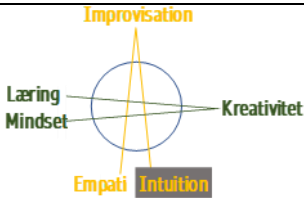
	Empati
Empati i OA-modellen er teoretisk funderet i forskningen af Helen Riess, MD, associeret klinisk professor ved Harvard Medical School og direktør for empatiforskning og træning ved The Department of Psychiatry at MCH. Empati kan være svært at begribe, da begrebet repræsenterer en slags usynlig emotionalitet (Riess & Neporent, 2018, s. 10). Kunsten med OA-modellen første loop handler om, at vi gør empati synligt, således det muliggør, at empati som en emotionel kompetence eller færdighed kan trænes og transformeres. Riess definerer empati fra et neurovidenskabeligt perspektiv: <i>"Empathy is best understood as a human capacity consisting of several different facets that work together to enable us to be moved by the plights and emotions of others. I prefer to use the term "empathic capacity" rather than "empathy" because this conveys that empathy is made up of many different psychological and physiological facets"</i> (Riess & Neporent, 2018, s. 15). Riess arbejder med en ABC-teknik som træning af empati. ABC står for: (A)cknowledged, mhp. at bevidstliggøre hvilke fysiske reaktioner, som fremkaldes under samtaler, herunder hjerterytme og spændinger. (B)reath. Kontrol af vejrtrækning og reaktioner gennem dybe indåndinger. (C)uriosity, ved at udforske og lære af den tematik, som samtalen præsenterer (Riess & Neporent, 2018, s. 15). Studier viser, at empati har kapaciteter indenfor både det kognitive (tænkning) og det emotionelle (affektive) aspekt. Når man således forstår andre menneskers situation fra både et emotionelt såvel som et kognitivt perspektiv, vil det 'trigge' den empatiske kapacitet. Handlingen i de situationer, hvor man ikke selv har personlig erfaring eller kendskab, vil stadig trigge den empatiske kapacitet, hvorefter man vil anvende den kognitive forestil-	

lingsevne til meningsskabelse (Riess & Neporent, 2018, s. 16). En væsentlig pointe, som Riess nævner er, at vi ofte anvender ordene sympati og empati synonymt, hvilket kan skabe forvirring. I bogen redegør Riess derfor empatis oprindelse. Det er tysk og kommer af det tyske ord: Einfühlung, hvilket kan oversættes til indfølelse. Sympatis oprindelse er derimod græsk, og ved oversættelse af ordets to sprogstammer er betydningen 'sammen' og 'lider' (Riess & Neporent, 2018, s. 18).

Riess anvender begrebet 'shared brains' som forståelse af, hvorledes vores empatiske kapacitet kan hjælpe os til at facilitere læring og viden, som vi umiddelbart ikke på anden vis selv kunne have erhvervet, netop gennem at vi 'deler vores hjerner' via samskabelse og forståelse af hinanden (Riess & Neporent, 2018, s. 16).

Riess pointerer, at vi kan træne den empatiske kapacitet ved at træne forestillingsevnen, hvor vi forestiller os, hvorledes den anden har tænkt og følt det, som om man oplevede det samme som den anden (Riess & Neporent, 2018, s. 18).

Med afsæt i den neurovidenskabelige tilgang til empatisk kapacitet, repræsenterer empati i OA-modellen tre vigtige elementer: 1) Den indfølelse adgang til dialog. 2) Evnen til at stille sig nysgerrig i relation til andre. 3) En dybere bevidsthed om sig selv gennem vejtrækning. I OA-modellen kan den empatiske kapacitet dermed trænes via vores sensitivitet og nysgerrighed overfor andre. For at opnå organisatorisk autenticitet er det nødvendigt at stille sig empatisk nysgerrig overfor andre mennesker. Empati kan i OA-modellen ikke stå alene som element eller som kapacitet, men er ledsaget af handling.

	Intuition
På samme vis som ved begrebet empati, kan begrebet intuition være vanskelig at indfange. Som beskrevet i afsnittet om eklekticisme står vi funderet på et akademisk grundlag, mens vi anerkender, at der særligt omkring begrebet intuition findes flere beskrivelser, som har deres afsæt i en mere spirituel retning. For at favne begrebet intuition, anvender vi to teorikilder, der forholder sig forskelligt i forståelsen hertil, men begge fra en akademisk vinkel. Vi indleder med Galang Lufityanto, psykolog, Chris Donkin, psykolog og Joel Pearson, psykolog, School of Psychology ved University of New South Wales, med deres forståelse af intuition i artiklen: <i>Measuring intuition: Nonconscious emotional information boosts decision accuracy and confidence</i>. Iflg. forfatterne har intuition som begreb megen opmærksomhed i den almene forståelse samt i akademiske kredse. De beskriver, at på trods af at intuition i en generel opfattelse eksisterer, har dette været vanskeligt at bevise med akademisk evidens (Lufityanto, Donkin og Pearson, 2016, s. 622). De beskriver yderligere, at intuition er et emne, som flere typer af videnskab er optaget af, hvilket svarer til vores initiale opfattelse heraf. Lufityanto et al. definerer intuition som følgende: <i>"In the absence of a concise scientific definition of intuition, we define it as the productive influence of non-conscious emotional information on an otherwise unrelated decision or judgement"</i> (Lufityanto et al, s. 623). Med afsæt i et randomiseret forsøg har forskerne søgt at påvise intuition. Dette er de lykkedes med via en random-dot-motion udfordring, som er et neurovidenskabeligt værktøj, der giver mulighed for at måle på hjernepåvirkning og aktivitet under visuelle stimuli (Lufityanto et al, s. 623). Resultatet af dette randomiserede forsøg påviser, at intuition som fænomen eksisterer. Derudover viser resultaterne, at intuition kan trænes, hvorved ens intuition forbedres samt de følgende handlinger deraf (Lufityanto et al, s. 633).	

Med inspiration fra Lufityanto et al. er vi optaget af, hvorledes '*productive influence of non-conscious emotional information*', hvilket vi oversætter som produktiv indvirkning af ubevidst emotionel information, kan anvendes i de daglige beslutningsprocesser, som vi står med i organisationer. Vi vil med OA-modellen træne denne produktive ubevidste indflydelse, således den fremstår i en reflekteret tilstand, hvormed den kan tjene medarbejdere og dermed organisationen.

En anden kilde, der forholder sig mere kritisk til intuition er Daniel Kahneman, psykolog samt matematiker ved Princeton University. Fra denne kilde afgrænser vi os ved at anvende den overordnede forståelse af system 1 og system 2 tænkning, som Kahneman anvender som afsæt til forståelsen af den intuitive tænknings styrker og svagheder (Kahneman, 2019, s. 18). Kahneman mener, at vi alle kan betegne os som værende intuitive eksperter. Den magi, som til tider forbindes med begrebet intuition, er Kahneman dog kritisk i forhold til. I bogen *At tænke – hurtigt og langsomt* gengiver han Herbert Simon (kendt skakmester) for følgende udsagn: "*Situationen har tilvejebragt et fingerpeg; dette fingerpeg har givet eksperten adgang til viden, der er lagret i hukommelsen, og denne viden tilvejebringer svaret. Intuition er hverken mere eller mindre genkendelse*" (Kahneman, 2019, s 18).

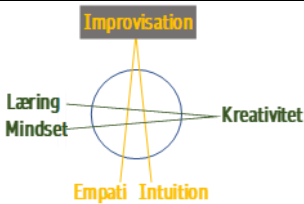
Når vi bliver konfronteret med kompleksitet eller problemer, er det Kahnemans forståelse, at vi reagerer ved enten hurtig eller langsom tænkning. Den hurtige tænkning svarer til system 1. Denne rummer både intuitiv tænkning, som styres af ekspertise, samt heuristiker, som er hukommelses- og perceptionsautomatiserede mentale aktiviteter. Den langsomme tænkning svarer til system 2. Denne rummer en mere bevidst tænkning (Kahneman, 2019, s. 20-21). Kahneman sonder mellem de to systemer som værende det automatiske versus det bevidste system (Kahneman, 2019, s. 39). Kahneman er af den opfattelse, at der kontinuerligt eksisterer en konflikt mellem den automatiserede og den bevidste tænkning, og at vi i oftest lader os styre af system 1 tænkningen (Kahneman, 2019, s. 35).

Vi anvender Kahnemans forståelse af intuition overført til OA-modellen, som værende et udtryk for en ikke-reflekteret og automatiseret tænkning. Vi anvender også Kahnemans pointe, at mennesket oftest anvender system 1 tænkningen, hvori intuitionen ligger. Dette forstærker for os relevansen af, at vi tør tage fat om begrebet og italesætte det, for at kunne blive mere reflekteret i vores anvendelse heraf. Med afsæt i begge teorikilder tager vi den forståelse, at intuition *kan* trænes, og intuition er dermed en bevægelig størrelse.

Måden, hvorpå man med OA-modellen træner sin intuition, er ved at gøre sig bevidst omkring de signaler, man modtager. Det kan man gøre ved at sensitivere sin opmærksomhed, når man står i en situation og får en fornemmelse for noget, som eventuelt peger ind i noget emotionelt, eller noget, der synes vanskeligt at begribe, men man mærker en reaktion i kroppen. Man styrker sin refleksion ved at tænke over, hvad der ligger bag følelsen, både for en selv, og for den anden.

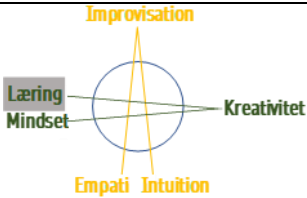
Vi er optaget af, om en følgeeffekt af at arbejde bevidst og reflektivt med empati og intuition gennem OA-modellen, vil kunne lede til en balancering af bevidstheden samt øge refleksiviteten omkring anvendelsen af egen og andres viden, hvori der kunne ligge et potentiale til energi og kreativitet.

Det sidste element i OA-modellens første loop er improvisation, hvilket vi vil redegøre for i det følgende.

	Improvisation
Improvisation er en handling, der udføres spontant. Vi kender ordet inden for musik, hvor improvisation betyder, at kunstneren ud fra sin viden om musikken og instrumentet spontant kreerer nye forløb i musikken. Den organisationspsykologiske inspiration til improvisationer finder vi i Weicks essay <i>Improvisation as a mindset for organizational analysis</i> (Weick, 1998, s. 543). Denne omhandler, hvorledes organisationer kan lære kunsten at improvisere med afsæt i jazzmusikkens verden. Med improvisation bryder man med musikens orden, hvormed der er to hensyn at tage: 1) Man går ind i en 'verden af tid', hvor man reagerer rytmisk på de impulser, der kommer, med et afsæt i ens eksisterende viden samtidig med, at man udvikler nyt. 2) I improvisationen pendulerer man mellem kortsigtede og langsigtede mål, hvormed man balancerer mellem improvisationen samt vejen tilbage til næste pitch (Weick, 1998, s. 543). Improvisation er ikke let at mestre. I improvisationer skaber man kunst på kanten af sikkerhed (Weick, 1998, s. 543). Det kræver således, at man har videns- og handlingsmæssigt styr på sine grundlæggende evner og værktøjer, og at man har mod. Vi drager læring af Weicks fremstilling af improvisationer og overfører disse til OA-modellen, mhp. at træne improvisationer som en organisatorisk evne. Improvisationer sker altid ud fra den viden og erfaring man har, hvilket bliver den enkeltes afsæt for at skabe nyt. Det er væsentligt, at man balancerer, således man reagerer rytmisk, dvs. i takt med andre og på en måde, hvor man nemt kan 'finde tilbage' til segmentet. Vi relaterer her til grundpræmis 2, hvor man organisatorisk er strukturelt forbundene med andre, hvilket fordrer et rytmisk samspil med andre. At improvisere organisatorisk kræver grundlæggende viden og mod. Når man mestrer kompetencen, åbnes der potentialer for kreativitet i organisationen.	

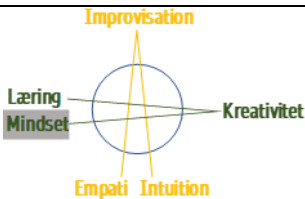
Andet loop af OA-modellen

Andet loop af OA-modellen rummer elementerne læring, mindset og kreativitet. I det følgende vil vi på lignende vis som den foregående fremstilling introducere elementerne i deres anvendelse i OA-modellen samt deres teoretiske afsæt.

	Læring
Læring i OA-modellen tager sit teoretiske afsæt i flere kilder omhandlende læringsteori. Vi vælger i dette afsnit at afgrænse os ift. inddragelse af flere forskellige teorikilder ift. læringsteori og fokuserer på Chris Argyris, ledelsesteoretiker og professor ved Harvard Business School og hans teori om double loop learning. Dette gør vi, da Argyris teori er en del af vores forståelse af de loops, der er forbundne til læring. Iflg. Argyris er single-loop læring til stede, når elementer som mål, værdier og rammer tages for givet. I single-loop læring lægges der vægt på teknikker og på effektivisering af teknikker, og refleksioner er rettet mod at gøre strategien mere effektiv. Overordnet handler det om at lære og at følge rutiner. Derimod udspiller double-loop læring sig ved, at der stilles spørgsmålstejn ved den rolle, som ligger til grund for de faktiske mål og strategier (Smith, 2013, s. 10). Fokus for meget af den interventionsforskning, som Argyris har lavet, handler følgende: <i>"to explore how organizations may increase their capacity for double-loop learning. He argues that double-loop learning is necessary if practitioners and organizations are to make informed decisions in rapidly changing and often uncertain contexts"</i> (Smith, 2013, s. 10). OA-modellen giver mulighed for at identificere bevægelser i læring og opspore, hvor de udvikler sig til et andet bevidsthedsniveau og dermed løftes fra single loop læring til double loop læring. Denne teoretiske pointe fastholder vi ind i OA-modellen, hvis intention er at skulle fungere som agilitetsfremmende i kompleksitet og uforudsigelige kontekster og situationer. Med OA-modellen er det vores hensigt, at læring skal være sjovt, hvilket det i højere grad er, når det føles meningsfuldt, og hvor man er indstillet på, at der	

altid vil være et potentiale for læring. Dette ofte afledt af individets eller organisationens mindset.

Læring er forbundet med udforskning, undersøgelse og fordybelse, for at finde ud af noget nyt, eller for at se den gamle viden, i et nyt lys, med inspiration fra Hildebrandt, der peger på at viden allerede eksisterer, vi skal blot anvende viden på nye måder. Vi kan træne vores evne til læring ved at spotte problemer eller fejl og bruge dem strategisk og reflektivt til at blive klogere og udvikle nye veje. Læring og fejl udfolder vi i afsnittet mindset.

	Mindset
Vores teoretiske afsæt omkring mindset stammer fra Carol Dweck, professor i psykologi, som gennem mange år har forsket i mindset. Mindsettet er en del af vores personlighed, og er et grundlæggende tankesæt, som vi anvender i livet. Dweck inddeler mindsettet i to typer. Et fixed eller et growth mindset, som kan oversættes til et låst eller et udviklende mindset. <i>"The fixed mindset stands in the way of development and change. The growth mindset is a starting point of change, but people need to decide for themselves where their efforts toward change would be most valuable"</i> (Dweck, 2017, s. 51-51). Det låste mindset virker hæmmende, mens det udviklende mindset kan medføre udvikling, hvilket dog kræver en aktiv indsats. Vi anvender teorien om det udviklende mindset i OA-modellen, som en åbnende metode for udvikling. Iflg. Dweck vil man med et låst mindset typisk forsøge at undgå svære ting, og man er bange for fejl (Dweck, 2017, s. 16). Med et udviklende mindset føler man sig motiveret af udfordringer, og man ser fejl som nøglen til at forbedre sig. Man er generelt drevet af nysgerrighed og mod. Dwecks forskning viser, at alle kan træne sit udviklende mindset og	

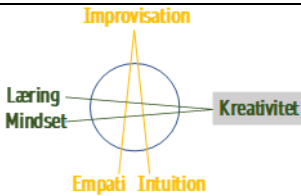
lære, hvorledes fejl kan bruges som motivationsfaktorer frem for set-backs. Med et udviklende mindset er succes ikke lig med talent, men er i stedet baseret på "*belief of change*" (Dweck, 2017, s. 98-99 og s. 223). Med træning af et udviklende mindset trænes således, hvordan fejl giver mulighed for læring. Med OA-modellen ligger træningen af et udviklende mindset på både individ og organisatorisk niveau.

Dweck har i sin forskning tillige undersøgt, hvorvidt man kan tale om, at organisationer kan have et mindset. "*Clearly the leader of an organization can hold a fixed or growth mindset, but can an organization as a whole have a mindset?*" (Dweck, 2017, s. 142).

Dwecks forskning peger på, at organisationer kan have et mindset, i form af en kulturforståelse. Organisationer kan eksempelvis forankre et fixed mindset. Dette sker, hvis der, typisk i ledelsen, næres en forståelse af at medarbejdere 'har det', eller 'ikke har det'. I dette ligger forståelsen af, at man ser mennesket som en fast støbning, der besidder et talent, og for at blive set som et talent, må man jage egne succeser. Disse organisationer har kulturen, som Dweck benævner "*culture of genius*". Omvendt vil organisationer, der forankrer et growth mindset, have den opfattelse, at mennesker kan udvikle og forbedre sig med indsatser, gode strategier og via gode mentorordninger. Disse organisationer har det Dweck benævner "*culture of development*" (Dweck, 2017, s. 142).

Vi mener, at et udviklende mindset er vigtigt, når man som menneske og som organisation arbejder med at blive mere agil i en kompleks og foranderlig verden, med reference til vores grundpræmis 1. Vi står med reference til Dwecks teori om *organizational growth mindset*, med den opfattelse at alle har et potentiale til at udvikle sig med afsæt i netop deres unikke udgangspunkt.

For at træne et udviklende mindset kræver det et aktivt valg, det kræver fokus og træning (Dweck, 2017, s. 262-263).

	Kreativitet
Kreativitet er noget mange typisk forbinder med en særlig kompetence, som vi har stødt på, når medarbejdere udtrykker, at de ikke har kreative kompetencer. Teresa Amabile, professor fra Harvard Business school, skriver om sine erfaringer med organisationer og behovet for at de rummer kreative kompetencer. Amabile peger på tre komponenter hos mennesker, ift. at skabe kreativitet i organisationer: Ekspertise, kreativ tænkning og motivation, hvilke ledere understøtter gennem arbejdsmiljø og organisatoriske rammer (Amabile, 1998, s. 18). Vi supplerer den teoretiske forståelse af kreativitet med Søren Hansen og Christian Byrge, begge er kreativitetsforskere ved Aalborg Universitet, og deres definition af kreativitet som skal forstås som uhæmmet anvendelse af viden (Hansen & Byrge, 2015, s. 15). Med træningen af OA-modellens element kreativitet, står vi med den teoretiske forståelse, at i de rette kontekster, vil alle mennesker kunne være kreative, da det handler om, hvordan man benytter sin viden snarere end resultatet af en medfødt kompetence. Vi anvender Byrge & Hansens kreativitetsforståelse mht. at viden både kommer fra ens private og ens professionelle kontekst, og kreativitet endvidere kommer via en fantasifuld tænkning og en indre motivation. Kreativitet handler dermed om at få øje på nye sammenhænge og mønstre i ens viden. At arbejde med at se på sammenhænge eller mønstre er noget, mener vi, at vi alle gør, om end i vidt forskellig udstrækning, men vi kan træne at blive mere eksplicitte ift. dette. Når man træner med OA-modellen, træner man således med sin egen grundlæggende viden at se nye sammenhænge, således de bliver tydeligere eller mere bevidste, og derigennem har man mulighed for at finde nye veje eller nye løsninger. Organisationer har brug for, at medarbejdere kan arbejde kreativt. Hvis man er vant til at arbejde med kreativitet, har man mulighed for at finde nye veje, når der opstår problemer.	

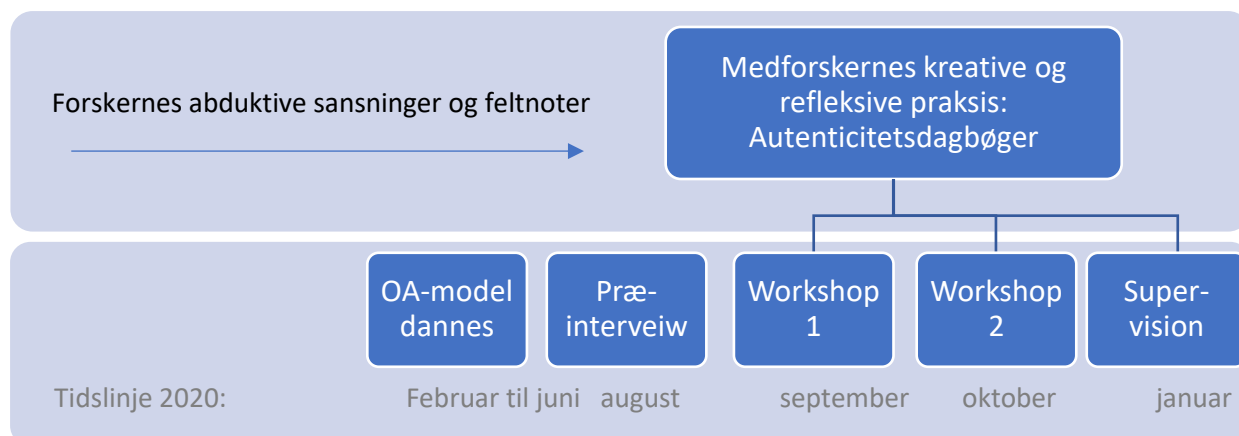
Opsamlende pointe for OA-modellen i sin helhed

OA-modellen er både metodisk såvel som grafisk funderet med principperne af et kompas. Kompasset som metafor anvender vi, da vi tror, at OA-modellen metodisk kan understøtte både på et individ niveau såvel som organisatorisk niveau, et mere kollektivt funderet helhedssigte til gavn for organisationen. For at undersøge dette vil vi arbejde metodisk med OA-modellen som en navigationsmetode til at søge og udvikle organisationens agilitetskapacitet. Målet er at træne medlemmerne af organisationen til proaktivt at identificere nye strømninger af potentielle læringsmuligheder til gavn for organisationen. OA-modellen bliver dermed et muligt greb for organisationen til at skabe en mere bæredygtig retning, grundet organisationens egen kapacitet til mestring af det uforudsigelige koblet til medlemmernes gejst for læring og udvikling af kerneopgaven.

I det næste afsnit vil vi nu beskrive vores forberedelse til aktionsforskningen.

3.3 Forberedelse til aktionsforskning

For at vise de elementer, der har været forbundet med processen omkring aktionsforskningen, samler vi dem her i en oversigt på en tidslinje, figur 2. Oversigten viser, at vi som forskere har anvendt abduktive sansninger og refleksioner. Vi har dannet et redskab som metode (OA-modellen). Vi har forberedt os via præinterviews. Medforskerne i aktionsforskningsgruppen har forberedt sig via autenticitetsdagbøger og har medvirket ved to workshops. I januar 2021 har vi planlagt en supervisionsseance for medforskerne mhp. at følge op på deres udviklingsproces.



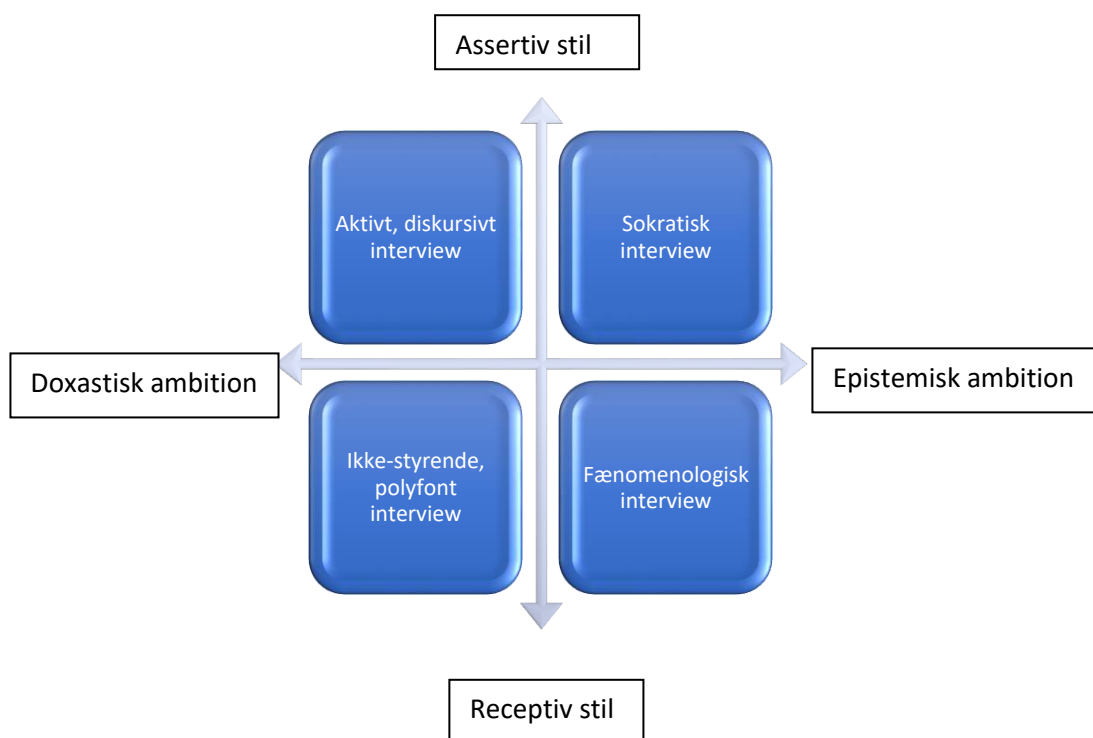
Figur 2 Overbliksbillede af aktionsforskningsprojektets elementer.

3.3.1 Doxa og episteme i samtaler

Dette afsnit omhandler forarbejdet til aktionsforskningen via præinterviews. Inden vi gik i gang med aktionsforskningen sammen med ledergruppen, ville vi gerne udfordre os selv på begrebet kreativitet. Vi henvendte os derfor til to kreative personer, fra to forskellige kreative miljøer, hhv. en skuespiller og en unikakeramiker. Begge er kendte, men vi havde ikke personligt kendskab til kunstnerne. Vi vovede pelsen og spurgte dem, om de kunne tænke sig at deltage i et interview til vores indledende fase til masterspecialet på LOOP uddannelsen. Begge sagde med det samme ja. Interviewene skulle omhandle kreativitet og skabelse, og vi så interviewene som en forberedelse til semesterets egentlige forskningsprojekt. En del af denne forberedelse gik på, at vi trænede os selv i at blive 'forstyrret' i vores forforståelse og særligt forståelser omkring skabelsesprocesser indenfor den kreative verden. Dette mhp. at kunne overføre viden om kreativitet ind i aktionsforskningsprojektet.

I præinterviewene havde vi forberedt en semistruktureret interviewguide. Vi ville dog også give følgeskab i samtaleprocessen med træning af det sansende forskerelement set i en pragmatisk videnskabsteoretisk forståelse. Vi afgrænser os fra at komme nærmere ind på interviewene, men vi ønsker at rammesætte dem, således vi sætter dem i akademisk kontekst ift. samtaletyper. Vi vil derudover kort opridse væsentlige pointer af, hvad præinterviewene flyttede ift. vores forforståelse.

For at sætte en teoretisk ramme om samtalerne introducerer vi firekvadrantsfiguren af Brinkmann, som kortlægger forskellige interviewtilgange. Doxa kontra episteme som videns ideal, og i en assertiv kontra receptiv samtalestil (Brinkmann, 2013 s. 134). Figuren præsenteres her i eget layout til dette speciale, figur 3.



Figur 3 Firekvadrantsfigur omkring samtaletilgange af Brinkmann (Brinkmann, 2013 s. 134).

Nederste venstre kvadrant er en ikke styrende metode, hvis mål er at samle respondentens opfattelser og tanker, på en venskabelig og etisk metode (Brinkmann, 2013 s. 133-134). Denne interviewform anvendte vi i interviewet med informanten, der var skuespiller. Bevæger vi os videre til nederste højre kvadrant findes det fænomenologiske interview, som bl.a. kendes fra Giorgi's metode, hvor man tager udgangspunkt i respondentens oplevelser med det mål at opnå mere general viden og episteme (Brinkmann, 2013, s. 134). Denne interviewform anvendte vi i interviewet med unikakeramikeren.

I øverste venstre kvadrant findes interviews, som ikke sætter spørgsmålstegn ved oplevelsen under selve interviewet, men først senere i analysen, som blandt andet kendetegner diskursanalytiske interviews. Her søges der ikke blot efter konsistens, men gerne variation og for-

skellighed i svarene, hvor doxa (mening) hos respondenterne er et mål (Brinkmann, 2013, s. 134-135). Denne samtalestil illustrerer vores mere løse empiriindsamling, der løbende er pågået både under udarbejdelsen af OA-modellen og under vores specialeskrivning, karakteriseret som ganske uformelle samtaler med bl.a. kollegaer på arbejdspladsen eller medstuderende på masteruddannelsen.

Den sidste kvadrant øverst til højre tager afsæt i Sokrates, som anvendte samtaler som redskaber til at løse hverdagslivsproblemer (Brinkmann, 2013, s. 135). Metoden er for Brinkmann essentiel for forståelsen af vidensbegrebet som *"... en dialogisk aktivitet, der indebærer kritiske indvendinger, konfrontationer af nogle gange direkte uenighed. Disse er ofte et resultat af sammenbrud i forståelsen."* (Brinkmann, 2013 s. 155). Denne samtaleform anvendte vi under aktionsforskningen med ledergruppen. Samtalerne under aktionsforskningen bar præg af dialog samt sprogmæssige kritiske udfordrende spørgsmål og refleksioner, hvilke vi som forskere initierede, men som vi også trænede ledergruppen til at lave via refleksionsøvelser, således de selv mestrede metoden at give følgeskab og at stille sig kritisk. For at stille sig kritisk anvendte vi vores forståelse, der ligger i OA-modellen omkring den nysgerrige empati. Opmærksomheden blev herved rettet mod det, der var med til at give positiv genklang og fik karakter af det, vi kalder feedback med positiv resonans.

Arbejdet med præinterviewene inspirerede os til også at etablere en præfase for medforskerne inden aktionsforskningen. Derfor fremstillede vi to autenticitetsdagbøger, som vi sendte til medforskerne af aktionsforskningen inden forskningen. Dagbøgerne indeholdt tre ugers dagbogsmateriale og fungerede som en indledning til læringsoplevelsen i workshoppen. Dagbøgerne er vedlagt som bilag. (Bilag 2 Autenticitetsdagbog 1. loop, og bilag 3 Autenticitetsdagbog 2. loop).

En af de læringspunkter, vi kunne uddrage af præinterviewene var, at vi blev opmærksomme på, hvorledes vi kunne anvende abduktion som pejlemærker for læringselementer under og efter samtalerne. Dette foranledigede os til at anvende en teorikilde om abduktiv lytning af Line Revsbæk i vores analysestrategiske metode af empirien af aktionsforskningen.

Præinterviewene fungerede blot som et træningsarbejde, hvorfor vi nu forlader disse, og bevæger os videre mod aktionsforskning. Vi vil indlede med at beskrive aktionsforskningens oprindelse. Derefter vil vi beskrive, hvorledes vi har anvendt designtænkning i opbygningen

af aktionsforskningens workshops og derefter beskriver vi, hvordan COVID-19 forstyrrelsen udfordrede os til at nydesigner aktionsforskningen, således den blev digital.

3.3.3 Aktionsforskningens oprindelse

Følgende teori-afsnit er en redegørelse af aktionsforskningens oprindelse som forskningspraksis. Som kilde vælger vi her at anvende *Kvalitative metoder* redigeret af Brinkmann & Tanggaard. Kapitlet som vi tager afsæt i er skrevet af Birger Steen Nielsen & Kurt Aagaard Nielsen (Nielsen & Nielsen, 2015, s. 113).

Kurt Lewin, psykolog, er efter anden verdenskrig med til at beskrive og tegne teorien om aktionsforskning i USA, særligt som værende en socialteknologi, der havde som formål at løse sociale konflikter. Hans kritik var på daværende tidspunkt, at den etablerede og akademiske forskning var alt for distanceret til at kunne favne de sociale uligheder der eksisterede, og som først og fremmest kunne relateres til race eller klasseforskelle (Nielsen & Nielsen, 2015, s. 113).

For at kunne 'løse' denne distance var det Lewins tanke, at action research eller handlingsforskning, med inddragelse af praktikerne sammen med forskerne kunne bidrage til i fællesskab at finde løsninger på de sociale udfordringer relateret til forskningen. Lewins tanke var dermed, at viden og den relevante viden først ville fremkomme ved en lokalisering samt involvering af forskningen – altså en kontekstualiseret form for forskning (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 113).

Aktionsforskningens udvikling gennem tiden ændrer ikke ved det oprindelige motiv for at skabe viden gennem demokratiske processer: "*... at viden med relevans for demokratiske samfundsforandringer kun kan udvikles i forbindelse med praktiske eksperimenter og projekter, som udfordrer til ikke blot deltagelse, men også ansvarliggørelse.*" (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 114).

Fælles for de fleste versioner af aktionsforskning i dag er forståelsen af, at videnskabelse skal ske mellem forskere og praktikere, som led i en fælles erkendelse eller refleksionsproces. Dermed bliver forskningsprocessen og feltet kontekstualiseret, og dermed bliver resultaterne eller gyldigheden af forskningsfundene koblet til en specifik praksis. Dette er også et

kritikpunkt forbundet til aktionsforskning som forskningstradition (Nielsen & Nielsen, 2015, s. 115).

For at belyse anvendelighedspotentialet er vi optaget af begrebet 'social inquiry'. Her ses aktionsforskning som en kommunikativ og reflektiv videnskabelsesproces. Aktionsforskning kan bidrage med refleksive iagttagelser, der kan knyttes til forandringer i den undersøgende kontekst og lokale praksis (Nielsen & Nielsen, 2015, s. 117). Et væsentligt fokus i aktionsforskning er altså at søge at skabe refleksive forandringer eller udvikling i et tæt samarbejde med de lokale aktører i en bestemt kontekst (Frimann, Jensen, Sunesen, 2020, s.11).

Vi tager et teoretisk afsæt til perspektivet omkring aktionsforskning beskrevet af Frimann et al. i bogen *Aktionsforskning i et læringsperspektiv*, som indtager den holdning, der søger at gå væk fra den dualistiske skelnen mellem aktionslæring og aktionsforskning. Vi står således på det teoretiske fundament, der arbejder med en samlet forståelse af aktionsforskning, som inkluderer aktionslæring ud fra den forståelse, at menneskets kapacitet for læring er grundlaget for forskningsproduktion af ny viden (Frimann et al., 2020, s. 11).

Afsættet for aktionsforskning er i dette speciale en kommunal ledergruppe, der ønsker at afprøve OA-modellen med henblik på udvikling i deres gruppe. Med dette speciale ønsker vi dermed i samspil med den kommunale ledergruppe at skabe erfaringer med de erkendelsesmæssige bevægelser, som ledergruppen gennemgår igennem to workshops forbundet til aktionsforskningen. Det metodiske redskab til at facilitere erkendelser og bevægelser er med afsæt i OA-modellen. Vi stiller os som forskere åbne for de erkendelser og erfaringer, som kun kan levendegøres med OA-modellen, når det anvendes i samspillet med lederne. Vores hypotese er, at der kun kan ske læringsorienteret bevægelse, hvis ledergruppen ser mening med OA-modellen som metodisk redskab i deres proces, og at OA-modellens duelighed skal sættes i relation til konteksten for ledergruppen, hvilket sker ind i stilladseringen af en hierarkisk styret organisation. En anden hypotese, som vi ønsker at undersøge gennem aktionsforskningen er, hvorledes ledergruppens udviklingsproces er indre motiveret for udvikling eller ydre styret som en organisatorisk ansvarsfølelse.

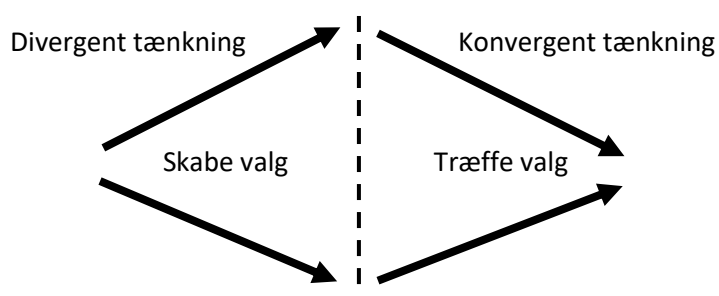
Et perspektiv til vores kontekst som specialeskrivende er COVID-19 pandemien. Dette har betydet for os, at vi har måttet bevæge os af nye veje i vores aktionsforskningsdesign. Vi har været nødt til at forholde os reflektivt og didaktisk bevidst i forhold til at skabe et lærings-

rum for medforskerne i aktionsforskningen, som så anderledes ud, end det vi oprindeligt havde planlagt. Som inspirationskilde til denne proces anvendte vi designtænkning af Tim Brown, Executive Chair of IDEO som det følgende afsnit vil omhandle.

3.3.4 Aktionsforskningsdesign, med afsæt i designtænkning

Vores afsæt ind i designtænkning har været særligt med inspiration fra Tim Brown, forfatter til bogen *Change by design*. Brown har to pointer ift. nødvendigheden af at integrere designtænkning i det organisatoriske arbejde. 1) Den første pointe findes via metaforen 'at udvide vores lærred' gennem designtænkning og metoder, ved at anvende metoderne særligt ind i forandringsprocesser. Med dette mener han, at der kan være hjælp at hente, når der søges nye veje til konkrete udfordringer eller processer. 2) Den anden pointe er særlig central i en bæredygtighedskontekst, da designtænkning og metoderne dertil bør være tilgængelige for alle, som ønsker at mestre både metoder såvel som design-mindsettet (Brown, 2019, s.1).

Iflg. Brown kan 'den mentale matrix' understøtte den metodiske bevidsthed, som indeholder fire mentale stadier (Brown, 2019, s. 72-73). Vi har fremstillet figuren til dette speciale ud fra originalkilden, figur 4.



Figur 4 Den mentale matrix (Brown, 2019, s. 73).

Konvergent tænkning er anvendelig tænkning, som kan anvendes, når man tager stilling til noget ud fra eksisterende alternativer. Konvergent tænkning er ikke hensigtsmæssig som metode til at skabe nyt eller at være kreativt tænkende. Derimod er divergent tænkning en mere skabende forståelse og tænkning med fokus på ideskabelse og innovation. Processen imellem den konvergente versus den divergente tænkning kan ses som en rytmisk udveks-

ling mellem de to faser. Som metafor på dette bruger Brown koreografer, der mestrer på den ene side nødvendig analyse, og på den anden side skabelsen gennem eksperimenter af en ny dans (Brown, 2019, s. 75-77). Den mentale matrix har vi anvendt som baggrundstæppe i designet af en digital aktionsforskning. Brown beskriver, at der i designtænkning eksisterer en præmis om tre konkurrerende begrænsninger: ønske, gennemførlighed og levedygtighed. Måden, hvorpå man kan arbejde med begrænsninger, er ved at udforske dem ud fra de tre præmisser, hvilket vi gjorde, da omstændighederne omkring afholdelse af aktionsforskningen ændrede sig, da ledergruppen pga. COVID-19 blev hjemsendt.

Udforskning af begrænsninger

Vi udforskede forskellige opsætninger for aktionsforskningens potentiale og begrænsninger:

I prøveopsætning nr. et rykkede vi ud i naturen, men denne kontekst syntes at være vanskelig ift. årstidens vejrforhold, samt muligheden for at rumme plenumdialoger over længere tid. Vi fandt os nødsaget til at afholde aktionsforskningen inden døre, men det var et sandt dilemma, da ledergruppen var hjemsendt.

For at bryde vores dilemma valgte vi at stille os nysgerrige på vores egne underforståede og uudtalte mål med at skulle sidde fysisk sammen med gruppen. Herved kom vi frem til, at det fysiske møde ville give nærvær, mulighed for at skabe tryghed og en relation ledergruppen imellem samt til os. Derefter spurgte vi os selv, om vi ville kunne skabe det samme, hvis vi mødtes digitalt? Fra masteruddannelses teori samt undervisningsmoduler havde vi ikke stiftet bekendtskab med hverken viden eller erfaringer omkring digitale aktionsforskningsprojekter. Vi tog udfordringen op og designede en kreativ proces med afsæt i Browns metoder og undersøgte, hvorledes vi ville kunne opnå nærvær, tryghed og relation i aktionsforskning gennem den digitale platform.

Gennemførlighed

Med gennemførlighed tænkes på funktionalitet i fremtiden. Vi analyserer os frem til, at vi med en digital proces, ville kunne skabe processer med afsæt i OA-modellen på tværs af kommune eller landegrænser. Funktionaliteten i det virtuelle rum vurderede vi som værende høj iht. kompleksitet, hvormed den driftsorienterede proces omkring modellen abso-

lut ville være plausibel. Men vi reflekterede fortsat over, hvorledes digitaliseringen kunne favne nærvær, tryghed og et relationelt rum.

Levedygtighed

Digital aktionsforskning så vi som levedygtig ved, at den ville reducere nogle driftsomkostninger herunder tid og transport. Som en læring af de afholdte præinterviews blev vi, som tidligere beskrevet, inspireret til at lave et forberedende læringsmateriale til medforskerne. Udformningen af dette materiale blev forenklet og dermed mere pædagogisk, da det skulle være 'intuitivt' let at gå til. Som forskere og facilitatorer for de to workshops blev vi tydeligere på de metodiske greb, vi kunne anvende undervejs, da vi skulle sikre pædagogikken i det digitale miljø. Samlet set vurderede vi, at den digitale træning var en bæredygtig platform, som ville gøre OA-modellen tilgængeligt for medforskerne.

Ønskværdighed

Ønskværdigheden kan også forstås som en meningsskabelse. Vi vurderede, at en digital afholdelse ville være i tråd med pandemi-restriktionerne i samfundet. Det digitale virkede til at blive en motivation for os, ift. at klargøre metoderne til det digitale univers, hvormed de blev forenklede og mere pædagogiske i deres udformning.

Vi bevæger os hermed videre til at udfolde overvejelserne omkring aktionsforskningen i digitalt format.

3.3.5 Digital aktionsforskning

Første workshop

I arbejdet med at planlægge aktionsforskningen digitalt fandt vi fortsat inspiration via designtænkning, som kreativitetsmetode til nytænkning. Måden vi valgte at arbejde med designtænkning på var med inspiration i Stanford modellen (<https://empathizeit.com/design-thinking-models-stanford-d-school/>), som led i et digitalt design af vores aktionsforskning.

Vi planlagde en kombination af små undervisende lærings-sessioner med planlagte læringsgruppeforløb. Undervisningen indeholdt introduktioner, gennemgang af læringslementer med PowerPoint præsentation som visuel understøttelse og afspilning af videomateriale, der kort og præcist introducerede medforskerne til OA-modellen. Læringsgruppeforløbene inde-

holdt plenumdrøftelser, træningsøvelser samt refleksioner både på individ og på gruppeniveau.

Den digitale platform, vi kunne anvende, var Microsoft Teams, grundet både Aalborg Kommune samt Region Nordjyllands strategiske forpligtelse til at anvende netop denne platform af hensyn til GDPR sikkerhed.

Vi udarbejdede nu faciliteringen med afsæt i vores initiale viden og erfaring med Teams fra hhv. Aalborg Kommune og Aalborg Universitetshospital, og dannede programmet til første workshop (Bilag 4 Program til workshop 1). Vi bemærker, at transformationen i planlægningen fra fysisk fremmøde til digital facilitering øgede detaljeringsgraden i programmet. Vi udarbejdede en klar stilladsering over workshopen, og som forskerteam uddelegerede vi opgaverne og positionerne imellem os. Det, der lå til grund for dette, var en erfaring fra vores arbejdskontekst med, at en god forberedelse og en tydelig ramme og styring ville give flow og tryghed for medforskerene i aktionsforskningsgruppen. I rollefordelingen besluttede vi, at den ene havde overblik og styr på teknik, tid, pauser og opgavestilladset, mens den anden faciliterede processen. Vi aftalte en fordeling, således vi skiftedes til at være den faciliterende og den reflektivt sansende og tidsstyrende part. Rollefordelingens mål var at minimere kaos via skærm, mikrofon og støj, og dermed at arbejde i et kontrolleret og roligt virtuelt miljø.

Første workshop forløb godt. Vi vedlægger PowerPoint præsentationen fra første workshop som bilag. (Bilag 5 PowerPoint præsentation til W1). Ledergruppen var deltagende og gav en positiv evaluering ved afrundingen. Vi afgrænser os fra at præsentere denne. Vores egen umiddelbare evaluering efterfølgende var god. Vores oplevelse var at ledergruppen virkede engagerede og tidsplanen og dermed stilladseringen af aktionsforskningen havde holdt. Derfor var der konsensus i vores planlægning, deltagernes feedback og vores egen oplevelse. Vi var derfor også lykkedes med de tre komponenter nærvær, tryghed og relationelt rum, som vi havde fokuseret på i designet af den digitale aktionsforskning.

Anden workshop

Ved planlægningen af anden workshop sad vi med erfaringen fra første workshop, der kom til at fungere som nye erkendelser. I planlægningen til anden workshop insisterede vi på at begreberne omkring mindset, læring og kreativitet med fordel kunne trænes gennem leg og

improvisation med medforskergruppen. Vi blev inspireret til at tage en anden dynamisk tilgang, end den mere rammesatte stilladsering, vi havde lavet til første workshop.

Det krævede mod at bevæge os væk fra den høje detaljeringsgrad, der har gennemsyret egne oplevelser på vores arbejdspladser, siden digital facilitering blev almindeligt som konsekvens af COVID-19.

Vi designede aktionsforskningsprogrammet til anden workshop med afsæt i OA-modellen, hvilket vi her vil skildre. Vi vedlægger desuden PowerPoint præsentationen til workshop 2 som bilag. (Bilag 6 PowerPoint præsentation til W2).

Intuition
Under den digitale facilitering vil vi rette fokus på at fange signaler fra deltagerne via intuitioner. Vores intuitioner anvender vi reflektivt, med henblik på at blive opmærksomme på, om der er signaler verbalt eller nonverbalt, der kunne have betydning for sammenhængen.
Empati
Med empati for hver enkelt deltager anerkendes netop den situation og den tilstand, den enkelte beskriver. Empatien giver derfor afsæt til nysgerrighed, som vi spørger ind med i de øvelser, der lægger op til dialog og refleksioner både individuelle og gruppebaserede. Ved at anvende empati i digital facilitering ledsager dette muligheden for at skabe gode relationer hurtigt, således deltageren føler sig set, hørt og mødt. Herigennem skabes tryk og støtte til deltageren.
Improvisation
Der skal mod til at improvisere, også når det gælder digital facilitering. Under planlægningen samles de redskaber og læringsværktøjer, vi finder relevante at bruge. Vi forbereder os således, at de redskaber, der kan komme i spil, samles fysisk, så de er placeret foran os som forskere. Når redskaberne findes meningsfulde at bruge sender vi dem eller viser dem på skærmen. Redskaberne til anden workshop er: A-Quick (bilag 7 A-Quick), sketching (bilag 8 Sketching), landkort (bilag 9 Landkort), landkort notes ark (bilag 10 Land-

kort notes ark), landkort refleksionsspørgsmål (bilag 11 Landkort Refleksionsspørgsmål), dagligdagsafprøvning (bilag 12 Dagligdagsafprøvning).

Tematikker og tilhørende undervisningsmaterialer fungerer som fragmenter, der sættes sammen i *samarbejde* med deltagerne, når det er relevant. Sammensætningen bliver dermed til som en improvisation, hvor viden og håndværk ligger som fundament, men forskningen komponeres improvisatorisk undervejs og i det tempo og med den rytme, som i nuet matcher i gruppen.

Mindset

Under den digitale facilitering er der *ikke* fokus på talent som noget, der er forbeholdt nogle få. Fokus må i stedet være rettet på, at alle er eksperter på noget forskelligt og på forskellige niveauer, men det er *udviklingen og bevægelsen*, der fremhæves, frem for 'det færdige talent'. Fremhævelsen sker via anerkendelse og feedback.

Læring

Vi tager afsæt i den eksperimentelle læring både i indholdsdelen og i digitaliseringsdelen. Dermed bygges workshoppen op med vekselvirkninger mellem indkredsning af problemer/ønsker, træning via handlinger og efterfølgende refleksioner. Det er således afgørende at deltagerne er aktivt deltagende. Forskerne retter et fokus på de refleksioner deltagerne udtrykker. Der sættes spot på nye erkendelser og refleksioner, der løfter sig fra individ til gruppeniveau via positiv feedback.

Kreativitet

Kreativitet i det digitale forum fremmes gennem aktivering af handlinger og refleksioner. Deltagerne får mulighed for at træne via redskaberne beskrevet under overskriften improvisation. Når der er skabt et trygt tillidsskabende digitalt rum, bliver deltagerne trygge ift. at stå sikkert på deres viden og erfaringer og tør 'klippe' deri og sammensætte på nye måder.

Vi runder hermed metodekapitlet af og vil nu bevæge os videre til opgavens analyse i fjerde kapitel. Her indleder vi med at vise vores analysestrategi for bearbejdningen af det empiriske materiale.

4. kapitel Teori og analyse

4.1	Analysestrategi for empirisk materiale
4.1.1	Abduktiv lytning
4.1.2	Sammenbrud, kvalitativ databearbejdning
4.1.3	Abduktiv kvalitativ analyse
4.1.4	Meningsforståelser af Weick
4.2	Analyse af empiri
4.2.1	Meningsforståelser
4.2.2	Bevægelser mod fællesskab
4.2.3	Fra autopoetisk ensomhed til fællesskab
4.2.4	Potentialet åbnes med humanocracy
4.2.5	Analyseopsamling



Kraftfuldhed og stringens. Billedet symboliserer den enorme kraftfuldhed, der ligger i forskningens empiriske materiale. Hvis materialet stod uberørt, ville det være som at bevæge sig i et vildnis. Vi går analysevejen med stringens med vores videnskabsteoretiske og metodiske grundlag, hvorved empiriens styrke rejser sig, som de beskårne træer i Rodins Have i Paris (Foto privateje: Bang & Ottesen).

4.1 Analysestrategi for empirisk materiale

Vi viser her i figur 5 et visuelt overblik over, hvorledes vi teoretisk funderer vores analysestrategi.



Figur 5 Teoretisk fundering af opgavens analysestrategi.

4.1.1 Abduktiv lytning

Vi indleder med en teoretisk fremstilling af abduktiv lytning som metode af Line Revsbæk, ph.d. organisationspsykolog og Lene Tanggaard, rektor ved Kolding designskole, professor ved Aalborg Universitet. Abduktiv lytning af kvalitative interviews er en pragmatismeinspireret analysemetode, som handler om forskerens lytning af egne interviews. Forskeren lader sig overraske af detaljer i lytningen, for deraf at konstruere empiriske narrativer, som inkluderer forskerens tidligere erindringer. Metoden er relevant for forskere, der forsker i egen praksis (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 49). Metoden udspringer af abduktion, hvor man iagttager noget uventet, som man ikke umiddelbart kan forklare med sin eksisterende viden, men som man herefter må udforske nærmere. I metodens afsæt betones et forskningsmæssigt håndværk, som er abduktion, og der tages udgangspunkt i, at forsker og udforskede er gensidigt forbundne (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 50.)

Baggrunden for metoden findes i forskeres erfaringer med at transskribere interviews, hvor forskerne har oplevet at blive mindet om den fornemmelse, de havde, da de var tilstede under interviewet, og som har ansporet til refleksioner, uden at disse dog har været inkluderet i det klassiske interviewudskrift. Disse kan kaldes overskridende data og dækker over oplevelsesmateriale, som ikke umiddelbart kategoriseres eller kodes, men som genkaldes af forskeren under analysen. I artiklen af Revsbæk og Tanggaard refereres til St. Pierre, Professor University of Georgia, med den pointe at "... 'data' netop er det, man tænker med om et gi-

vent emne, hvilket ikke begrænser sig til informanternes udsagn, men tillige inkluderer teoretikeres tekster og egne levede erfaringer eller sågar drømmemateriale af relevans for emnet.” (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 51). Den overskridende data kan eksempelvis være forskerens resonans af egne erfaringer og oplevede emotionalitet forbundet med casen, hvilket er relevant i metoden om den abduktive lytning. Herved bliver dataanalysen en form for etnografisk arbejdsproces, hvor forskeren undervejs registrerer forståelsesbrud i mødet med sine data (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 51). Metoden peger på, at lytningen ikke kun er lytningen under transskriberingen, men en afspilning, hvor forskeren mere løseligt, men opmærksomt, lytter til interviewet (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 51).

Det er her en grundantagelse at forskerens forforståelser har en særlig generativ værdi. I kapitlet henvises til organisationsforsker Barbara Simpson, som benævner ”... *levede erfaringer fra fortiden og forventninger om fremtiden som ’epistemologiske ressourcer’ for handling i ’det levede nu’.* ” (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 56). Metodisk vil forskeren ved gennemlytningen af materialet lave skitser af de erindringer, der kommer, ved mødet med forståelsesbrud, hvilke kan bringes med som empiriske narrativer i forskningsteksten og danne afsæt for en samlet fortolkningsfigur, som en mulig fortolkning af materialet (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 56-57).

4.1.2 Sammenbrud, kvalitativ databearbejdning

Vi teorifremstillede kvalitativ udforskning af hverdagslivet under afsnittet omhandlende dannelsen af OA-modellen. Vi anvender deslige teorien om kvalitative sammenbrud i analysen af vores empiriske datamateriale, hvorfor vi nu refererer til teorifremstillingen herom under opgavens tredje kapitel. Vi vil dog for læsevenlighedens skyld opsummere de tre metoder, som Brinkmann referer til, når man under kvalitativ forskning ønsker at fremkalde sammenbrud. Disse er: at gøre det velkendte fremmedartet, at søge bagvedliggende rutiner, eller at stille spørgsmål til det, der tages for givet (Brinkmann, 2013, s. 71-72). Der foruden vil vi supplere med følgende citat omhandlende sammenbrudsløsninger inden for etnografi:

”Hovedtanken i sammenbrudsorienteret forskning er, at forskere bør udforme sammenbrudssituationer som et mysterium, der udgør første skridt til at reparere sammenbruddet. Når

man har forstået hvori problemet består, er man ofte allerede kommet langt i retning af en løsning.” (Brinkmann, 2013, s. 71).

Vi står på Brinkmanns teoretiske fundament i aktionsforskningen både med os selv som forskere og for vores medforskere. Inden for bl.a. autoetnografi fremhæves det at skrive dagbog iflg. Brinkmann, som et nyttigt redskab i selviagttagelse. Dagbøger kan bruges ureflekteret, men ved en fokuseret anvendelse af dagbogsføring kan forskeren udvikle sin egen forståelse af egen rolle samt deltagernes reaktioner. Bevidstheden kan fremmes via eksempelvis mindmap, ændrede synspunkter og listeføring. *”Ofte er der ikke langt fra at skrive dagbog til faktisk at analysere selviagttagelse”* (Brinkmann, 2013, s. 117). Med afsæt i denne forståelse og inspirationen fra præinterviewene dannede vi dagbøgerne til medforskerne som led i deres mulighed for at forberede sig inden den digitale aktionsforskning.

Vi vil nu starte vores abduktive kvalitative analyse med et videnskabsteoretisk afsæt i pragmatismen, og med anvendelse af abduktiv lytning og kvalitative sammenbrud som vores indledende metodiske analysestrategi. I dette afsnit fokuserer vi således på, hvorledes vi analysemetodisk har gennemgået vores materiale. I næste afsnit præsenteres endvidere en teori-fremstilling af Karl Weick omkring meningsskabelse, som vi supplerer med, når vi går helt tæt på vores datamateriale.

4.1.3 Abduktiv kvalitativ analyse

Vores abduktive arbejdsmetode integrerer nu kvalitative sammenbrud af Brinkmann og abduktiv lytning af Revsbæk & Tanggaard i analysearbejdet af vores empiri. Teorien om den abduktive lytning har vi anvendt som afsæt for den sansende metode. Måden, hvorpå vi har gjort dette, har været ved at stille os nysgerrigt åbne overfor den genklang, der blev vækket i os undervejs. Jf. Brinkmann har vi undervejs lavet noter af såkaldte kvalitative sammenbrud, forstået som hændelser, der har begejstret os eller har virket uventet, eller som har givet uro. Disse noter har vi lavet både gennem dannelsen af OA-modellen (jf. metodeafsnittet om OA-modellens dannelse), under og efter de to præinterviews og under selve aktionsforskningen. Vi drager nu en parallel til den proces, vi har bedt medforskerne gennemføre omkring dagbogsskrivning. Afsættet tager vi i Brinkmanns beskrivelse af dagbogsføring, der med en fokuseret anvendelse vil kunne bidrage til udvikling af egen forståelse og andres reaktioner

på ens handlinger. Medforskerne anvendte således dagbogsskrivning til at øge opmærksomheden på egne oplevelser, handlinger og refleksioner herom, med OA-modellens elementer som redskaber. Som forskere anvendte vi felt- og empirinoter, med afsæt i de sansninger vi bemærkede, som enten syntes fremmende eller hæmmende for de situationer, oplevelserne relaterede sig til.

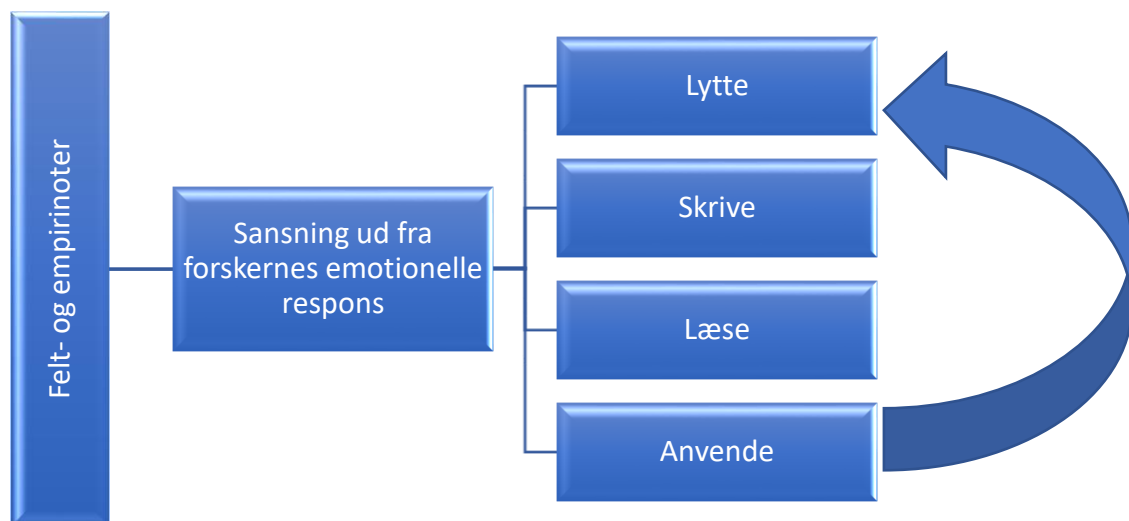
Begge workshops i aktionsforskningen lyddoptog vi. I gennemgangen af empirien har vi anvendt abduktion, som ligger som en grundlæggende metode inden for pragmatismen. Revsbæk & Tanggaard tager afsæt i abduktion, i teorien om abduktiv lytning, og med denne teori gennemlyttede vi efterfølgende vores data. I abduktionen ligger erkendelser, som beskrevet tidligere i videnskabsteorikapitlet, som en væsentlig faktor, da man via disse kan forsøge at lave kvalitative gæt med henblik på at forstå endnu ukendte objekter. Med nye hypoteser, som efterfølgende afprøves, bliver abduktion en forening af deduktion og induktion.

Vi har arbejdet abduktivt ved at være i bevægelse mellem sansninger med kvalitative gæt og forståelse af disse via eksisterende teorier.

Vi har ikke søgt en objektiv sandhed, men vi har søgt at favne empirien med en større bredde end de elementer, som vi forestiller os, at vi automatiseret ville lade os inspirere af, hvis vi ikke stod på den abduktive lytning, da denne metode for os sammenholdt med Brinkmanns forståelse af sammenbrud, inkluderer en bevidst inddragelse af alle sansninger, der gav begejstring, nysgerrighed eller uro. Dette har for os betydet, at vi også har fundet elementer, som ikke forstærkede vores egen forforståelser, men derimod udfordrede dem.

Der, hvor vi blev opmærksomme på egen uro omkring noget, der virkede til at have hæmmende karakter, anså vi det som et nyt potentiale, som måske kunne blive medvirkende til, at vi ikke laver reproduktioner, med tanke på Hildebrandts forståelse heraf tidligere beskrevet, men faktisk formår at skabe viden, der rækker videre.

Vi har lavet en oversigtsfigur, figur 6, som samler ovenstående refleksioner ift., hvorledes vi med afsæt i kvalitative sammenbrud og abduktiv sansning håndterede datamaterialet.



Figur 6 Håndtering af datamateriale i en cirkulær proces.

I figuren viser vi, hvorledes vores felt- og empirinoter fungerede som kvalitativt afsæt. Abduktionens sansning blev vejen ind i materialet. Derefter bevægede vi os ved at lytte til materialet, skrive noter ud fra sansninger, læse teoretiske kilder mhp. at opnå bredere viden til forklaring af forståelsesbrud, som uventede uforklarlige elementer og derefter anvendelse tekstligt analyse-mæssigt. Processen foregik cirkulært, og dermed abduktivt i flere bevægelser ind i empirimaterialet og ind i teorimaterialet. I denne proces transskriberede vi også alle lydoptagelserne, for at koble lytningerne med tekstualiseringen heraf.

Det transskriberede materiale er vedlagt som bilag (bilag 13 Transskribering W1, og bilag 14 Transskribering W2). Dette materiale er fortroligt og er anonymiseret. Vi vedlægger endvidere samtykkeerklæringen, som alle medforskere har givet deres samtykke til (Bilag 15 Samtykkeerklæring).

Et eksempel på, hvorledes vores feltnoter fra præinterviewene tjente et formål i den videre proces, var vores udforskning af kreativitetsbegrebet, som vi ud fra Dwecks forskning havde koblet med et udviklende mindset. Men vi sansede en dissonans, som vi ikke kunne få til at stemme fra vores præinterviews med de to kreative artister. Vi blev her opmærksomme på, at vi besad en (teoretisk) forforståelse om, at et åbent mindset og kreativitet ville være hinandens forudsætninger. For at bevidstliggøre dette, med en opmærksomhed på, at vi ikke

blev blinde på denne forforståelse, noterede vi den som et forståelsesbrud, som fungerede som overskridende data jf. Revsbæk. Vi fandt dette forståelsesbrud væsentligt at tage med som en opmærksomhed i aktionsforskningsprojektet og analysen heraf.

I gennemgangen af empirien jf. figur 6, havde vi nu samlet et landskab af sansninger stående i marginen, som kritiske pejlemærker og begyndende tematiseringer. Mhp. at foretage egentlige tematiseringer valgte vi at stille os på endnu et teoretisk fundament. Valget gik på Karl Weick. Med afsæt i teorien om meningsskabelse kunne vi nu koble det Revsbæk & Tanggaard refererer til i abduktiv lytning, da data ikke kun begrænser sig til informanternes udsagn, men at den også inkluderer forskerens associationer, erfaringer og 'drømmemateriale', som værende en del af overskridende data, og sammenholde disse noter af associationer og 'drømmemateriale' med tolkninger i en meningsskabende forståelse. Metoden kom til at fungere som en form for hændelseslog, der løbende fastholdt os i at åbne alle nuancer, og dermed understøttede den en ny vej, som ikke begrænsede os til at få øje på det genkendelige førende til reproduktioner, men fremkaldte nye spor til nye synteser.

4.1.4 Meningsforståelser af Weick

I dette afsnit vil vi præsentere teorien om meningsforståelser af Karl Weick, som vi anvender som analyseredskab ind i de forståelsesbrud og forskningsassociationer, som vi iflg. ovenstående har samlet ved gennemgangen af empirimaterialet. Vi vil anvende Weicks univers af meningsskabelse fremsat og dermed fortolket af Hammer & Høpner, og vi stiller os åbne for, at vores anvendelse af meningsforståelser vil fremstå, som vores fortolkninger heraf. Hermed peger vi ind i den kritik, der også eksisterer omkring Weick, som relaterer sig til en manglende entydighed i definitioner af hans begreber. Disse kan således anvendes i forskellige konstruktioner, både af Weick selv og af hvem, der anvender hans teorier (Hammer & Høpner, 2019, s 30). Der vil således være tale om mulige fortolkninger.

Weick trækker på socialkonstruktivismen med inspiration i, hvordan vi gennem sproget udfører symbolske forhandlinger om, hvorledes situationer fortolkes (Hammer & Høpner, 2019, 22). Weick er inspireret af John Dewey ift. det at skabe mening samt af William James ift. pragmatismen og betydningen af menneskets handlinger. I Weicks forståelse kan det beskrives således, at tankemæssige diskussioner først er interessante, når de gør en forskel i

vores handlinger (Hammer & Høpner, 2019, s. 23). Med afsæt i denne forståelse vil vi, i analysen af empirien og den overskridende data, rette vores opmærksomhed mod ikke kun at spotte, hvordan der tales om givne emner, men i særlig grad at følge sproget relateret til de handlinger, der hører til. Årsagen til dette fokus er, at vi overordnet set er interesserede i at følge bevægelserne i lederteamet.

Når man ser på, hvad der iflg. Weick fører os sammen i organisationer, er det vores fælles handlinger, og disse er bundet op på vores relationer (Hammer & Høpner, 2019, s. 42-44). *"Organisatoriske processer er cirkulære. De spørgsmål vi kan stille i vores analyse af organisationer, bør handle om, hvordan hændelser er gensidigt betingede, frem for at udpege enkeltfænomener, som eksempelvis manglende forståelse"*. Der er ikke tale om årsag-virkning med relation af gensidig afhængighed (Hammer & Høpner, 2019, s.43). Vi forestiller os, at der i empirien findes citater med lineære årsags-virknings forklaringer, da vi befinder os i en kommunal kontekst i en klassisk hierarkisk organisation, hvor man arbejder med lovgivning og jura. Vores blik i analysen vil søge at fokusere på en cirkularitet, der trækker på vores egne analytiske fortolkninger omkring hændelsers gensidighed. I fortolkningerne vil vi derfor trække på vores egen kreativitet. Måden, hvorpå vi gør det, tager et metodisk afsæt i en bevidst kombination af den abduktive lytning og forståelsen af sammenbrud i kvalitativ analyse, som ovenfor præsenteret, hvor vi anvender associationer som spejl mod sansningerne, som vi bemærker til at fremstille refleksioner og mulige fortolkninger af materialet.

Hvem skaber organisationen? Ifølge Weick er det ikke omverdenen, der skaber organisationer, men organisationer der skaber omverdenen (Hammer & Høpner, 2019, s. 21). Vi indtager denne forståelse, at organisationen ikke er en fast størrelse, som vi træder ind i, for at finde sandheden. Vi søger ikke en sandhed men er nysgerrige på flere forståelser, der alle har været sande, for dem der har udtrykt sig. For at komme bag om disse, vil vi forsøge at fremkalde mulige forståelser, hvor vi bruger sproget som markører.

"Weick adskiller sig desuden fra en del socialkonstruktivister ved i mindre omfang at lægge vægten på, hvordan organisationer fortolker deres omgivelser. Han betoner i stedet, at organisationer skaber deres egne omgivelser. Den betydning, omgivelserne har på en organisation, er altså ikke noget, der kommer udefra, men derimod fra organisationen selv". (Hammer & Høpner, 2019, s. 20). Med denne forståelse er ledergruppen med til at definere, hvad

ledergruppen er, hvad organisationen er og hvad omgivelserne omkring organisationen er. Weick udfordrer, hvem der er styret af hvad. *"Sociale normer og strukturer styrer ikke folk. Folk producerer selv de sociale strukturer og normer, som de lader sig underlægge. Både fremadrettet og bagudrettet."* (Hammer & Høpner, 2019, s. 48). Ud fra denne forståelse vil vi stille os åbne overfor ledergruppens italesættelser af de organisatoriske forståelser, som de har, som måske umiddelbart synes at styre deres handlinger eller manglen på samme. Det fortolkende blik bliver her at udfordre, hvorvidt det er ledergruppens eget narrativ, der skaber en struktur, som de automatiseret har underlagt sig.

Som en overordnet refleksion ift. det at studere nogle givne processer i en organisation, forholder vi os til følgende: *"Vi må leve med at studere vores felt i farten og observere dets skiftende form og indhold. Vi bliver nødt til at tilegne os en forståelse og et sprog, der kan rumme bevægelsen."* (Hammer & Høpner, 2019, s. 51). Weick foreslår at man anvender metaforer, da de kan hjælpe os med at begribe, hvilket vi bl.a. benyttede os af i vores forberedende fase, hvor vi forberedte OA-modellen – med et kompas som symbol for redskabet. På lignende vis vil vi anvende metaforer i vores analyse. Vi vil lave disse ud fra associationer, som vi får via en kobling af meningen ud fra empiricitater, samt den overskridende data vi har fremstillet heraf. Ud fra disse fortolkninger anvender vi billeder som metaforer til at hjælpe med at begribe og tone den analytiske forståelse, vi fremkalder.

For at forstå meningsskabelse peger Weick på, at det vi hæfter os ved i omgivelserne, ikke er givet på forhånd, men det er noget vi skaber i handling, som en reaktion på ændringerne, der finder sted omkring os. *"Omgivelserne og ændringerne i dem giver bare ikke mening (eller har betydning), før vi har kategoriseret dem"* (Hammer & Høpner, 2019, s. 61.), som eksempelvis forståelsen af at en løve er farlig, fordi vi har skabt denne fælles kategorisering som en kollektivt vedtagen forståelse (Hammer & Høpner, 2019, s. 61.). Som ovenfor beskrevet skabes vores omgivelser indefra. De kommer ikke som en sandhed udefra (Hammer & Høpner, 2019, s. 64).

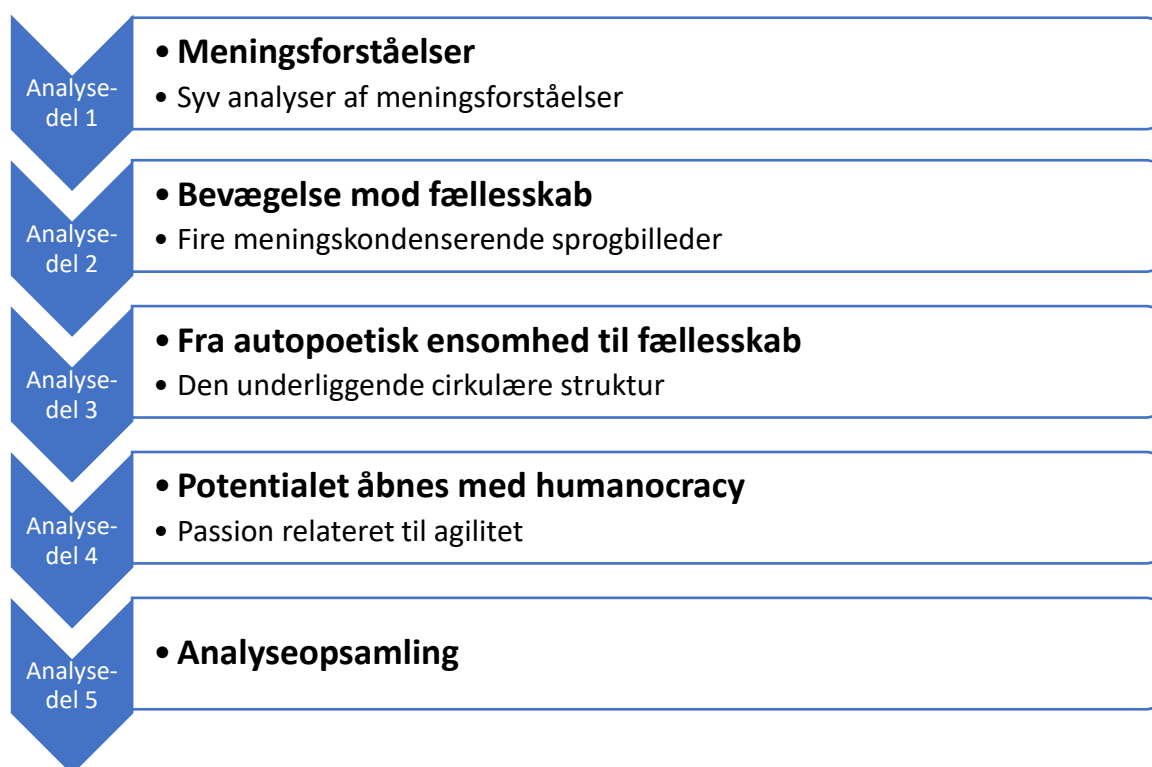
Sandheden om verden figurerer som mentale kort, der alle er kollektivt vedtagne, da de er kategoriseret og skabt i større grupper. *"De meningsskabte omgivelser er de billeder, vi har skabt af, hvordan verden omkring os ser ud, og hvad vi skal lægge mærke til"* (Hammer & Høpner, 2019, s. 64). De mentale kort bliver dermed de for tiden skabte sandheder, der

bedst reducerer flertydigheden for os i vores organisering og forståelse af omverdenen (Hammer & Høpner, 2019, s. 64). Ud fra denne forståelse vil det også være vores mentale kort, der er med til at styre og begrænse vores handlingsskabte aktiviteter i forhold til, hvad vi udvælger af nyt og af eksisterende. Hermed bliver det væsentligt for os at rette fokus på de aktiviteter, vi satte i gang i samarbejde med ledergruppen, ift. at følge deres mentale kort, som vi vil følge som sprogbilleder, der har betydning for både den måde, de ser verden på (ser organisationen på), og som kan være med til at styre deres handlingsrettede aktiviteter.

Iflg. Weick er vi kastet ind i Verden. Vi er altid midt i noget. Meningsskabelsen har dermed ikke en begyndelse, men vi kommer ind i den og begynder at søge vores egen mening. Med disse ord vil vi nu kaste os ind i analysen, hvor vi går tæt på citater, forholder os analytisk til dem med brug af associationer og overskridende data og med en præsentation af et billede som metafor for den association fortolkningen har skabt for os.

4.2 Analyse af empiri

Analysen er bygget op af 5 dele. Dette illustrerer vi ved et visuelt overbliksbillede, figur 7.



Figur 7 Visuelt overbliksbillede af analysen.

Analysedel 1

4.2.1 Meningsforståelser

Analysedel 1 er bygget op af syv tematiserede elementer, som alle har skabt en særlig genklang under den kvalitative abduktive analyse. Tematiseringerne er alle bygget op på samme måde, hvilket sikrer en analytisk stringens. Vi starter med at præsentere konteksten, derefter vises citatet, hvorefter vi fremstiller en refleksion og derefter vores meningsforståelse. Vi starter med første analysetema omhandlende motivation.

Motivation, men har vi tid?

Billede 5: (<https://pixabay.com/da/photos/lommeur-tidspunkt-p%C3%A5-dagen-sand-tid-3156771/>)

	1. Motivation, men har vi tid? Kontekst: Workshop 1 Kap. 2 Feedback på dagbogen. Vi er i begyndelsen af workshop 1, hvor vi som indledning til dagen spurgte ledergruppen, hvordan det var for dem at modtage autenticitetsdagbogen. Alle svar rummede et aspekt af tid.
Citat <i>"Først da jeg så, at overskriften var dagbog, der blev jeg sådan lidt, dagbog – det er meget personligt, men da man så bladrede lidt ind i den, så kan jeg jo godt se, at det giver rigtig god mening, og jeg synes, det er super fedt at tage sin tid til det, men har også samme problematik, som vi alle sammen måske har. Når man har haft en rigtig lang dag, og man ved, at man også skal åbne computeren op senere. Og så skal du også tage dig 5 min. til også at meditere, men jeg kan jo mærke, når man gør det, så er det rart, men det der med lige at få det gjort. Men jeg synes det er super spændende og er også rigtig spændt på processen. Og ikke skræmt længere." (Bilag 13 Transskribering W1, s. 2).</i>	
Refleksioner Dette svar rummer en ambivalens, der går på nogle hæmmende faktorer, at en dagbog definitorisk er personlig, dagbogen virker skræmmende, og man har ikke tid til dagbogen. Eller måske bliver det skræmmende omkring dagbogen bare et symbol på selve aktions-	

forskningsprocessen, og det at arbejde med sig selv, der er skræmmende. Til ambivalensen hører også nogle fremmende faktorer, at den giver mening, det er fedt *at tage sig tid* og man kan mærke en god effekt ved at bruge den. Vi bemærker, at alle i ledergruppen kommenterer på tidsbegrebet i deres feedback på, hvorledes det var for dem at modtage autenticitetsdagbogen. Deres svar er forskellige, men tidstemaet synes gennemgående. Vi blev allerede under workshopen optaget af den sandhed, som ledergruppen i denne indledende fase af aktionsforskningen talte ind i omkring tid, mange opgaver og mangel på tid. Da dette resonerede så tydeligt for os begge, tager vi fat om temaet som det første i denne dybdegående analyse.

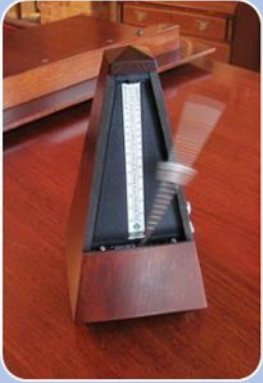
Meningsforståelse

Sproget synes her at være ubevidst forhandlet og relationelt bundet med en kollektiv vedtagen forståelse. Derudover lægger vi mærke til vores egen sansning af lederes beskrevne eller udviste motivation, som føles ganske reel. De udtrykker motivation, og flere har også anvendt dagbogen, men for flere synes at ligge et element af, at de gerne ville have anvendt dagbogen mere. Motivationen rummer således en tanke plus en begrænset handling, hvor tidsaspektet kommer til at fungere som årsags-virkning forklaring. Vi bruger dette som en markør, som vi stiller os nysgerrige på at forfølge, og som med afsæt i Weick betyder, at vi retter vores fokus på cirkulariteten, og prøver i den videre analyse at generere kreative bud på hændelsens gensidighed, der ligger et niveau dybere end tidsaspektet, som måske blot er et symptom. Symptomet kalder vi *motivation, men har vi tid?*

I det næste empiricitat er vi gået i gang med at træne første loop af autenticitet med ledergruppen, intuition, empati og improvisation. Eksemplet er med for at vise, hvordan symptomet om tid ligger som et fundament for deres handlinger.

Acceleration kompenserer for mangel på tid

Billede 6: (<https://pixabay.com/da/photos/kasse-design-instrument-metronom-2451/>)

	2. Acceleration kompenserer for mangel på tid Kontekst: Workshop 1 Kap. 4 Autenticitets-Quick Vi er nu gået i gang med at træne. I øvelsen Autenticitets-Quick har lederne haft 5 min. til at tegne 3 skitsetegninger af 3 episoder omhandlende OA-modellens 3 elementer fra første loop. Næste citat er fra en leders præsentation af skitserede episoder.
Citat <i>"Det er en samtale, jeg har haft i dag, hvor der var nogle, der var lidt utilfredse med, at der var nogle andre i organisationen, der ikke havde handlet hurtigt nok. Og om vi overhovedet ikke snakkede sammen? Og der improviserede jeg. I kan se alle de spørgsmålstegn, der kom ud der, der improviserede jeg et svar på dem alle sammen. Det er ikke sikkert, at det var skide-rigtigt, men sådan var det." (Bilag 13 Transskribering W1, s. 4).</i>	
Refleksion Lederen gør et fint forsøg på at transformere improvisationsforståelsen ind i sin arbejds-kontekst. Vi bliver dog opmærksomme på, at der ligger en underliggende forståelse af hurtighed i hendes udsagn, og vi fik fornemmelsen af, at lederen følte sig presset og måtte levere svar på mange spørgsmål meget hurtigt. Dette på trods af, at svarene ikke alle var rigtige. Dette giver os associationer til tidsbegrebet. I fremlæggelsen synes lederens handling at afspejle en selvforståelse af, at tid er den dominerende faktor. Hun mødes af kollegaer, som er utilfredse med en opgave, der ikke gik hurtigt nok, og lederen responderer med at sætte tempo i svaret herom, måske som en compensation for det manglende tempo i selve opgaveløsningen, som henvendelsen handlede om.	
Meningsforståelse Vi bliver her opmærksomme på, at improvisationer ikke bør sidestilles med accelerationer i tempo, og at der med fordel kan arbejdes mere med forståelsen af improvisationer, der	

ikke går på kompromis med fagligheden. Med dette eksempel vil vi søge videre på cirkularitetsforståelsen af, at tid er et symptom på noget andet underliggende.

Træningen med ledergruppen fortsætter, og i næste eksempel bliver chefen i ledergruppen opmærksom på den tidsforståelse, som for dem alle fungerer som en sandhedsfortælling, som de bliver ved med at reproducere ind i, men som virker, som en generelt hæmmende faktor i deres evne til at komme videre. Vi oplever, at refleksionen giver resonans i ledergruppen. Og der begynder at ske noget med både deres sproglige konstruktioner og i derefter i deres handlinger. Eksemplet kalder vi gearskifte.

Gearskifte

Billede 7: (<https://pixabay.com/da/photos/bev%C3%A6gelse-teknologi-drift-mekanik-2532158/>)



3. Gearskifte

Kontekst: Workshop 1

Citat 1: Kap. 9, Chatrooms, nysgerrighed på udfordringen

Citat 2: Kap. 13, Fremlæggelse af udfordringen koblet til FN's 17 verdensmål.

Det første af nedenstående citater siger chefen under kreativitetsværkstedet, hvor vi (Camilla og Sandra) anvender empatisk nysgerrighed, overfor hendes kobling af problemet til FN's 17 verdensmål. Det næste citat kommer fra chefens efterfølgende fremlæggelse overfor den samlede ledergruppe.

Citat

"Og der er et stykke arbejde, som ikke er gjort. Der mangler vi at få sat fri. Det er lidt spændende, for der er noget organisatorisk frihed, og der er en masse plads, til at tage det der ansvar, så der er også et gearskifte ift. at få kreativitet og autenticitet og handling og aktion på det. Det vil forandre, at vi går fra en gammel forståelse, af hvad en medarbejder er og skal." (Bilag 13 Transskribering W1, s. 11).

"Jeg ønsker jo en organisation, som er båret af mod, og frihed og fællesskab og kvalitet og styrke, og at det er noget, vi har som fælles mål. Men jeg tænker, at vi har et lidt fastlåst mindset på hvad en traditionel organisation skal og arbejder. Det har vi både i ledergruppen, og jeg bliver faktisk udfordret af vores damer [Camilla og Sandra] på vores fortælling om tid, og vores fortællinger om emotioner, at dem skal vi måske udfordre os selv på, at vi ikke bare reproducerer en sandhed, og bliver ved med at gøre ting, og så kan vi lige putte lidt ind" (Bilag 13 Transskribering W1, s. 15).

Refleksion

Chefen anvender her forståelsen omkring mindset i organisationen som en metode, der kan bevæge meningsforståelsen omkring tid.

Meningsforståelse

Første citat er udtryk for en refleksion, der sker i det lukkede kreativitetsrum. Chefen bruger metaforen gearskifte, og skaber en fortælling af et behov for et skifte til en klassisk, vi tænker industrialiseringsparadigmatisk, forståelse af forventninger til medarbejdere til et nyt gear, en ny forståelse, hvor det nye gear rummer kreativitet og autenticitet, men vigtigst af alt, også handling derpå. Måden hvorpå chefen selv laver en handling på sin egen refleksion viser en motivation, der rummer et andet aspekt end den motivation, vi så i eksempel 1 motivation, men vi har ikke tid? Motivationens afsæt er *jeg ønsker...* Chefens ønske til handling i ledergruppen er, at de skal finde mod til at udfordre dem selv. Når vi med afsæt i Weick forstår at organisationer skaber omverdenen, går lederen her sprogmæssigt i en ny retning i italesættelsen af, at de med deres mindset vil kunne opnå ikke bare en ny forståelse med et andet afsæt at agere ud fra.

Vi vælger at forfølge, hvorvidt det lykkes at skabe en bevægelse omkring mindsettet relateret til tidsforståelsen, i løbet af den første workshop. Derfor trækker vi to citater ind fra første workshops afrunding.

	4. Tiden er til forhandling, det handler om mindset Kontekst: Workshop 1 Citat 3: Kap. 15, Fra FN's verdensmål til handling i morgen? Citat 4: Kap. 16, Evaluering Første citat er fra afrundingen af strækkeøvelsen, med konkretisering af 'konkrete handlinger allerede i morgen' og det andet er fra evalueringen af workshopen. Begge citater viser, at der sker bevægelse. De to ledere taler dog fra to forskellige positioner, hvilket vi stiller os åbne for at rumme, som en vigtig diversitet, vi kan lære af.
Citat <i>"Jeg tror faktisk lige, at jeg skal arbejde lidt med mig selv. At jeg måske skal arbejde lidt med at finde tiden til at tage pauserne, med mig selv, så det tror jeg, måske er mere det, jeg skal have fokus på. Jeg har altid så travlt med at have fokus på, at skal være til rådighed og have tid til dem allesammen. Jeg tror måske mere, at jeg skal øve mig i at være fraværende... Jamen jeg tror faktisk, at jeg skal være bedre til det der med at bruge faktisk konkret jeres dagbog. Være mere struktureret omkring den, fordi det giver jo automatisk de der pauser og rum til mig selv, så det vil være konkret, at få det sat i system" (Bilag 13 Transskribering W1, s. 18).</i> <i>"Jeg synes, at det har været superdejligt at lave det sammen. Nu har vi jo haft noget, hvor det har været meget individuelt, og der kan man jo udvikle meget om sig selv, men jeg synes, at det her, det giver noget andet, og det giver en lyst til at se, hvor langt vi kan drive det sammen. For jeg synes, at vi er et rigtig godt team, når vi kan sidde sådan her. Der er også kommet nogle sætninger op i dag, hvor jeg tænker, hvordan kan vi lige se på det? Eksempelvis som XX sagde på et tidspunkt, at der er mange ledelsesled at komme igennem ... Så tænker jeg, jamen tegn det! Hvordan kunne det også se ud? Hvordan kunne vi gøre ledene stærkere i vores kæde? Hvordan kan vi få mere ud af det? Det tager jeg også med</i>	

mig fra i dag, det synes jeg er superfedt, for den der med at få prikket lidt til os og få nogle nye tanker, det er vildt fedt” (Bilag 13 Transskribering W1, s. 19).

Refleksion

I begge medforskeres evaluering er der fokus på, hvorledes workshoppen har faciliteret og skabt grobund for ny viden og læring for dem. Interessant fra vores perspektiv er, at de umiddelbart synes meget forskellige i deres behov. Den ene leder ønsker nu fordybelse i sig selv. Hun tilkendegiver, at den videre proces for hende lige nu er gennem autenticitetsdagbogen, hvor hun kan skabe læring omkring sin ledelsesgerning. Altså en individuel læringsoplevelse.

Hendes lederkollega evaluerer dagen med et perspektiv på en fællesskabende læringsoplevelse og hvorledes, det for hende har bidraget til nye indsigter og nysgerrighed.

Meningsskabelse

Analysen præsenterer to forskellige positioner; en introvert versus en ekstrovert tilgang. Eller to positioner på et kontinuum for læring. Vi ser også et tredje perspektiv, hvor de to positioner ikke konkurrerer imod hinanden, men hvor de bliver hinandens forudsætninger i et reflekteret mindset. For ledergruppen har løbende bevæget sig mellem den introverte og den ekstroverte tilgang, men som workshoppen er skredet frem, ser vi nu en mere reflekteret italesættelse af rettetheden indad og udad, som en mere bevidst handling, end den vi så i introduktionen, hvor bevægelserne ikke var italesat reflekteret, men nærmere styret af deres autogenererede sprog billede af tid, som den styrende kraft.

Den første leder sprogliggør, at hun plejer at have *’travlt med at have tid til dem alle sammen’*, og hvor hendes svar fra starten af workshoppen omkring autenticitetsdagbogen var, at der ikke var tid, vender hun nu sin initiale tidsforståelse på hovedet, ved at sige, at hun skal være *’fraværende’*, og herigennem prioritere sin tid til fordybelsen, for at kunne finde rum. Dvs. et opgør mod den sandhed om tid, der før gjaldt. Nu er tiden til forhandling. Tiden kan man selv styre – det handler om mindset. Den anden leder er tydeligt begejstret for læringen i fællesskabet, og peger på forslag til handlinger for at arbejde videre med or-

organisatoriske udfordringer som eksempelvis at tegne, for via en kreativ proces at generere ideer til stærkere led i deres 'kæde', som vi forstår som bindingerne i hierarkiet og i relationelle sammenhænge i organisationen.

Vi ser således tegn på, at der er sket et gearskifte, som chefen halvvejs i første workshop sprogliggjorde som et ønske. Hun italesatte at sætte fri, hvori der ligger en frihed til at vælge. Sat i relation til denne meningsskabende analyse tager de to ledere gearskiftet til sig, og peger på ideer der går henholdsvis indad og udad. Vores analytiske fokus vil nu være rettet på et reflekteret growth mindset, med aktive valg af perioder med alenehed i læring og i andre henseende læring i fællesskab i vores empiriske materiale fra anden workshop. Vi har desuden stadig interesse i at følge sprogforståelsen omkring tid, for at holde fast i vores fokus på bevægelse.

I det næste analyseeksempel ser vi på workshop 2, som handler om at supplere træningen med andet loop af autenticitet (læring, mindset og kreativitet). Ledergruppen har haft 3 uger til at arbejde med deres organisatoriske problem, med OA-modellen som redskab, ift. at handle anderledes i deres arbejds kontekst. De har sideløbende haft mulighed for at arbejde med dem selv via autenticitetsdagbog 2. Analyseeksemplet går på mindset og travlhed.

	5. Opgavetravlt eller tanketravlt
	Kontekst: Workshop 2 Kap. 17 Siden sidst med feedback på dagbogen og kap. 19 Supplerende feedback-kommentarer fra teamet Vi er i starten af workshop 2. Det første citat viser, hvordan en af lederne er begyndt at bruge redskaberne fra OA-modellen, ift. samtaler. De næste to citater viser en anden leder, som har lavet en bevægelse i sin refleksion af tidstemaet, som i hverdagen har udspillet sig i travlhed, som en udfordring.
Citat <i>"Det jeg fik med fra sidste gang, det var måske også en selvbevidsthed omkring... hvordan jeg ligesom kan få involveret nogle andre ved også at stille nogle andre spørgsmål. Altså at gå ind i samtalen på en anden måde. Altså at jeg lige skulle prøve at tegne og forholde mig til mig selv, og forholde mig til de der verdensmål, ift. den problematik. I starten tænkte jeg, at det er fuldstændigt irrelevant. Men da jeg så kommer i gang med det, kan jeg jo se en sammenhæng. Og det har jeg tænkt meget ind i her siden, hvordan det der med, at jeg kan bruge mit værktøj med at samtale og også bruge min samtale på en anden måde og dermed få mere ud af dem, som jeg har en samtale med." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 1).</i> <i>"... nogle gange kan man tænke: Hold da op, hvor har jeg meget at se til. Og hvor har jeg travlt. Og når jeg så kigger... læser de her noter igennem, som jeg har lavet til i dag, jamen det er jo faktisk ikke nødvendigvis opgavetravlt, men det kan godt bare være mine tanker, der har det lidt travlt." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 1). Senere supplerer samme leder:</i> <i>"jeg ikke kan vælge, om jeg har tanketravlt. For det har jeg bare. ... men det er bevidstheden om, at det er tanketravlt. ... siden jeg er gået i gang med at lave dagbog, der har jeg</i>	

haft onenote fast åben hernede i bunden, med en masse faner, hvor jeg er begyndt at sortere en masse af de her tanker. Og det har jeg ikke været bevidst om, at jeg har gjort, men lige nu, hvor vi sidder og snakker om det, nu har jeg begyndt at få mit system tilbage... så giver det mig noget ro, at jeg ved, at det ligger under nogle faner. Og det er nok også qua det team, som jeg har. ... Så ja, tankerne er ikke et valg, men bevidst om, at det er tanker og ikke nødvendigvis er opgaver, og hvordan jeg så får noget ro på, hvad der skal ske med de tanker. Fordi så er det parkeret.” (Bilag 14 Transskribering W2, s. 8-9)

Refleksion

Vi bliver opmærksomme på, hvorledes der i ledergruppen siden første workshop har været arbejdet med mindsettet omkring meningsforståelser af tid, i en rettethed, der både går indad og udad. I øverste citat går rettetheden udad, da lederen i samtaler med andre, har mærket en forandring, der var fremmende. I de to næste citater har en anden leder arbejdet med en rettethed der gik indad, ift. at det var dagbogsskrivningen, der gav hende tydeligt syn for en fremmende forandring.

Meningsskabelse

Lederen fra første citat flytter sig i sin umiddelbare forståelse af hendes eget potentiale omkring det at samtale. OA-modellens metoder har fungeret som brugbare redskaber for hende, ift. at opnå et større potentiale fra hendes medarbejdere. Gearskiftet for hende er, som vi ser det, da hun via øvelserne begynder at se en sammenhæng. Hendes motivation for at se noget andet stiger derved, og måske er det dette fokus, hun har haft med sig i de samtaler, hun har haft med sine medarbejdere siden sidste workshop.

Den anden leder har i den mellemliggende periode bevæget sig i sin opsporing af, at hendes oplevelse af at have opgavetravlt er blevet nuanceret til i stedet at have tanketravlt. Dagbogen har fungeret som et redskab for lederen til at spotte dette, hvilket har ændret hendes adfærd, og hun har herved ændret sin sprogforståelse af opfattelsen af travlt. Hun beskriver selv, at det har givet hende ro, trods det, at tiden stadig er den samme – men hendes meningsskabelse omkring tid og tidsforståelse har ændret sig.

Vi har nu i analysen fået blik for, at motivationen kan have ikke-handling eller handling. Når motivationen har handling, ligger der et ønske bag. Vi har dannet den erkendelse, at der i bevægelsen mod en ændret handling figurerer en rettethed, der kan gå indad eller udad. Dette vil vi nu se nærmere på, via de momenter af kvalitative sammenbrud i empiri-materialet, hvor vi sporer bevægelse med en rettethed, der går udad. Herigennem opnår vi en ny forståelse af aspektet omkring tid, måske som et italesat symptom på den cirkularitetsforståelse vi ud fra Weicks forståelse, har søgt at spore. Vi bliver opmærksomme på en mulig fortolkning af en bagvedliggende ensomhed. Vi tager derfor et analytisk blik på denne som fænomen.

Superman – den ensomme leder

Billede 10: (<https://pixabay.com/da/photos/dreng-barn-kid-l%C3%B8b-superhelt-4302994/>)

	6. Superman – den ensomme leder
	Kontekst: Workshop 1 Kap. 10 Fremlæggelse af udfordringen, med fokus på ønskerne Vi er i workshop 1, hvor lederne i samarbejde to og to har bearbejdet deres udfordring i grupperum, og er nu i færd med at fremlægge med fokus på ønskerne relateret til udfordringen.
Citat <i>"Vi havde nogle temaer, som vi var inde over. F.eks. vores supermand, han har åben trøje, men vi når aldrig at få trøjen på, til også lige en gang imellem at have ro på tingene. At opgaver de cykler rundt. Hvis vi brugte noget mere tid på at være i dialog med hinanden, og havde tiden til det, at så vil vi kunne stoppe nogle af de ting, som cykler rundt. Nogle gange skal vi igennem rigtig mange led.... Det her med, at der er forskellige informationer, der skal forbi forskellige niveauer, det tager også meget tid, så det her med at have taletiden sammen. Det ville gøre nogle ting nemmere, og så ting ikke cyklede så meget rundt"</i> (Bilag 13 Transskribering W1, s. 12).	

Refleksion

Lederen anvender begrebet supermand, som metafor for dem som ledere i en hverdag med travlhed og høj grad af kompleksitet. I samme tekststykke bliver vi opmærksomme på, at supermand altid løfter kompleksiteten alene. De fremsætter i eksemplet 'vores supermand', i ental som en fællesbetegnelse. Derefter fortsætter de, som om der var flere supermænd, 'men *vi* når aldrig at få trøjen på', som supermand i flertal dannet af en personificering af dem alle. Herved får vi associationen, at de alle sammen står som en supermands-solist, der render sine egne helte-ærinder. Trods lederne føler sig i højt tempo og dermed med megen bevægelse, sker der ikke en tilsvarende bevægelse i opgaveløsningen. Rettetheden går i dette citat udad, men uden at blive mødt, dvs. der var et potentiale til en kobling, men den indfries ikke. Vi bliver herved nysgerrige på temaet omkring ensomhed.

Meningsskabelse

Medforskerne byder ind med det perspektiv, at når vi gør tingene alene, så 'cykler opgaverne rundt'. Det lader til, at det organisatoriske hierarki accepteres som en præmis. Vi får associationen af kaos, og vi generer selv flere billeder på deres citatnære fremsatte billedsprog. Når vi zoomer ind på vores resonans ifa. et videretegnet billede, ser vi supermand, der løber efter opgaver, som solist på sin egen vej. Når vi zoomer ud, kan vi se, at vejen blot er 1 vej ud af mange veje, der samlet udgør et gitter, som et billede på hierarkiet i organisationen. Der er mange supermænd, der løber efter hver sine opgaver. Billedet viser kaos. Til trods for, at der er mange supermænd i dette gitter, mærker vi en genklang i følelsen af ensomhed.

Vi lægger mærke til, at lederne foreslår, at de *gennem dialog sammen*, som et redskab, i højere grad vil have mulighed for at koble sig med hinanden og herved opnå faglig nuancering og feedback.

Vi vælger at se perspektiveret på begrebet alene, med en oversættelse fra vores side til ensomhed, da det er denne association der vækkes hos os, som bagvedliggende tæppe for det sprog billede de tidligere har anvendt omkring tid, der ud fra vores analyse muligvis

blot er et symptom. Dette leder os til en nysgerrig hypotese, som vi vil følge omkring et analysebegreb, vi kalder autopoetisk ensomhed.

Alenehed på autopilot

Billede 11: (<https://pixabay.com/da/photos/refleksion-mursten-vej-regn-hegn-2922045/>)



7. Alenehed på autopilot

Kontekst: Workshop 1 Kap. 7 Fortæl om en organisatorisk udfordring

Medforskerne drøfter i plenum med de to aktionsforskere en organisatorisk udfordring, som de står overfor lige i øjeblikket. Dette med henblik på en plumanalyse af relevante tværgående tematikker til videre arbejde igennem workshopen.

Citat

"... alligevel ser jeg det lidt som en organisatorisk udfordring. Det med, at vi i ledelsesteamet også giver os tid til at sætte os mere sammen, og faktisk også udvise empati for hinanden, for jeg synes, vi er megadygtige til det ift. medarbejderne, men når der er fart på, så er det svært at huske hinanden, så der er lidt der. Og det kan være svært at have overskud til at tjekke ind hos hinanden, siger jeg ud fra min hverdag" (Bilag 13 Transskribering W1, s. 7).

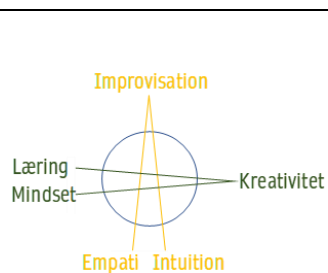
"Jeg oplever det på 2 måder. Selvfølgelig er der noget der glipper, fordi man ikke når praktisk at sætte sig sammen. Men det er mere på den praktiske del, men jeg oplever også sådan ift. empatidelen, at jeg kan se nogen have rigtig travlt, men både overskuddet til at gøre noget ved det, det er sådan jeg ser det, eller ikke at gøre noget ved det. Det kan man jo ikke. Men at vi står lidt mere sammen i bussen måske. Men det skal lige siges, at jeg oplever, at alle gerne vil det, og vi rigtig gerne vil hinanden, men at udmønte det i praktisk, det er måske ikke altid, vi når helt i mål med den" (Bilag 13 Transskribering W1, s. 7).

Refleksion

Ovenstående citat illustrerer for os aleneheden, som medforskerne meget autentisk og ærligt italesætter som en udfordring. Vi sanser en automatiseret tilgang her, da medforskeren tilkendegiver et tydeligt ønske for fremtiden og et ønske, der på overfladen synes tilgængeligt at løse. Når dette ikke er gældende og den umiddelbare respons er en tilkendegivelse omkring, at *"...vi rigtig gerne vil hinanden, men at udmønte det i praktisk, det er måske ikke altid, vi når helt i mål med den"*, så bliver vi nysgerrige på, hvilken barriere der er for, at dette kan lade sig gøre.

Meningsskabelse

Umiddelbart udtrykker lederne sprogmæssigt, at der er en barriere omkring tid samtidig med en motivation for fællesskabet. Men her virker det som om, at deres tids-narrativ dominerer over deres fællesskabs-narrativ. Dette afslører nok i virkeligheden, med afsæt i Weick de sociale strukturer, de i ledergruppen har haft, som normer, de har ladet sig underlægge. Den gennemgående alenehed tolker vi som en automatiseret accept af tingenes tilstand og ikke med afsæt i en refleksion omkring, hvorledes dette kan flytte sig, trods det umiddelbare ønske om at se hinanden eller være del af et ledelsesfællesskab.



Gennem de to workshops gennemgik ledergruppen mange timers træning med OA-redskaberne, der kontinuerligt skete med afsæt i ledernes problemer i deres organisatoriske kontekst oversat til ønsker. Træningen foregik gruppevis, og vi mærkede i stigende grad en øget fællesskabsfølelse hos lederne, i deres refleksioner og i deres handlinger i løbet af den sidste workshop.

Analysedel 2

4.2.2 Bevægelser mod fællesskab

Vi vil nu fremstille fire eklektisk samlede sprog billeder af bevægelser hen imod fællesskab, som alle stammer fra workshop 2. Med eklektisk samlede mener vi, at vi har klippet citater ud fra transskriberingen, og indsat dem med overskrifter, som vi kalder sprog billeder. Sprog billederne har vi konstrueret ud fra vores overskridende data fra abduktive analysenoter, hvorved det tematiske indhold i citaterne kondenseres. Citaterne med blå er udtalt af ledere, der i denne øvelse med *landkortet* (bilag 9 og 10) fremlagde deres forandringsønske. Citaterne med grønt er udtalt af refleksionspartneren, deres lederkollega, der med afsæt i redskabet *landkort med refleksionsspørgsmål* (bilag 11), gav feedback i form af egen resonans med positiv spot på det meningsfulde.

Sprog billede 1

Vi afvæbner – så vi tør fejle sammen!

".. kreativitet ... har jeg skrevet prøvehandlinger, fordi det er noget dejlig trygt, og det er noget, vi kender ...opstart ift. det her nu, siger jeg fejkultur, så er det lidt mere legitimt at fejle, når man har – det er jo bare, altså det er noget, vi prøver, så kan man altid ændre det, så man afvæbner lidt, øh og det er noget, jeg tænker, vi allerede har taget lidt, er begyndt lidt på, men jeg synes, vi skal have noget mere af det, også i ledergruppen..." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 21).

Med ord bliver dette til virkelighed

".. og så din tankegang på at prøve at bruge nogle af de ord, som vi bruger i hverdagen ude i vores arbejdsliv, fx det her med prøvehandlinger, at prøve at få det til at være en del af det, vi bruger som virkelighed, og som ord omkring, hvordan er det, vi også kan sætte spot på, at det er ok at fejle? Det er ok at lave fejl, både i medarbejdergruppen, men også ledelsesgruppen, og hvordan vi snakker om det, og hvordan vi så lærer af det." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 22).

Sprogbillede 2

Hvem har nøglen til mit mindset? Mig selv eller de andre?

"Mindset var jeg egentlig også lidt nysgerrig på, fordi hvem er det egentlig, der kan åbne vores mindset? Nu har vi de her to, med det lukkede og åbne mindset, men nogle gange er det andre, der kan have nøglen til at åbne det og andre gange, så er det faktisk en selv, der putter sig med den. Men hvordan for vi låst dem op, som selv har låst det? For jeg tror, jeg ved i hvert fald med mig selv, at nogle gange er det også, at man selv skal op af hullet, før man kan tage imod, at der er noget nyt, man kan lære. At man på en eller anden måde også skal have noget overskud til læring..." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 21).

Bevægelse, bliver vores fællesnøgle

"... det er jo egentlig også ok at ændre vores holdninger løbende, at vi skal passe på med at være for låste i, hvad vi måske har tænkt var rigtig på et tidspunkt, som også var rigtigt på det tidspunkt. Det kan godt forandre sig." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 22).

Sprogbillede 3

Hvis vi spotter hinanden, kan vi inspirere hinanden

"... Det var måske mere en refleksion end hvem og hvordan? Men måske vi egentlig godt kan blive bedre til at spotte hinanden, men også de medarbejdere, vi har. Hvem er det egentligt, der har låste mindset, og hvad var det, der låste en selv op? Kunne de, kunne man overføre noget læring der?" (Bilag 14 Transskribering W2, s. 21).

Mørket har også andre vinkler

"Jeg prøver på at have fokus på reframing – altså på at ændre på, hvordan man forstår det mørke, der er der. Altså kan vi se det fra nogle andre vinkler?" (Bilag 14 Transskribering W2, s. 23).

Sprogbillede 4

OA-modellen kan binde os sammen

"og hvor jeg lidt tænker, at de her værktøjer [redskaberne til OA-modellen] i dag med nogle gange at få løsninger lidt op og kan også få os til at få lidt en anden oplevelse af at få, altså blive bundet sammen som gruppe, også kunne være noget af det, man med fordel kunne arbejde med." (Bilag 14 Transskribering W2, s. 25).

Opmærksomheden stiger mod et fællesskab

"Og så fik jeg til sidst den her tanke, at du er bare opmærksom på alle andre, og så fik jeg den tanke, er jeg opmærksom nok på dig som kollega?" (Bilag 14 Transskribering W2, s. 26).

Når vi sammensætter alle fire sprogbilleder, genereres denne tekst. Vi fremstiller teksten i digtform, hvorved den efterlader et lettere poetisk udtryk.

Vi afvæbner – så vi tør fejle sammen!

Med ord bliver dette til virkelighed.

Hvem har nøglen til mit mindset?

Lad bevægelse, blive vores fællesnøgle.

Hvis vi spotter hinanden, kan vi inspirere hinanden!

Og vi ser, at mørket også har andre vinkler.

OA-modellen kan binde os sammen,

og opmærksomheden stiger mod et fællesskab.

Ud fra vores samlede empiriske datamateriale har vi udvalgt ovenstående syv analyser, der har tjent som formål at indfange nogle af de kondenserede tematikker, som vi har generet ud fra den abduktive lytning og de kvalitative sammenbrud, vi i empirien har fundet stærkest. De syv analyser har bidraget med, at vi har sporet bevægelser i ledergruppen, hvilket er

et overordnet sigte i denne opgave. Bevægelserne mod et fællesskab, har vi fremkaldt ved at fokusere på citater fra sidste del af aktionsforskningen, hvor med-forskernes sprogkonstruktioner bidrager i analysearbejdet som afsæt for et meningsfortolkende digt, der viser lederes evne til at flytte sig sammen.

Med det socialkonstruktivistiske videnskabelige afsæt søger vi, som tidligere beskrevet, ikke én sandhed, men vi søger mulige sandheder, eller plausible strukturer, der ligger bag ved ord og udsagn, der i konteksten i sig selv har været meningsskabende. Ud af disse fundne plausible strukturer vil vi nu udføre en fortolkning til det, vi kalder en *metaanalytisk meningsskabelse*, der på baggrund af de syv analyser og vores meningskondenserede sprog billede af bevægelsen mod fællesskab, samler til en mere helhedsorienteret forståelse af fundene ved aktionsforskningen. Vi holder fast i vores fokus på sprog og metaforer, således denne helhedsorienterede del i sig selv fungerer som et ordmæssigt billede. Vi vil her indflette den refleksion at i skrivende stund, og for du som i læsende stund er fordybet i denne tekst, vil der foregå nye bevægelser i lederne fra aktionsforskningsprojektet, i deres organisation og i samfundet. Vi står således i analysen med Weicks forståelse af, at verden altid vil være i forandring, hvorfor vores billeder heraf bliver momentane.

Dermed vil vores næste del af analysen ligeledes fremstå som en fortolkning af den verden, vi med forskerbriller ser, fra de sammenbrud i aktionsforskningen, der har skabt resonans hos os, og som fungerer som et afsæt til en ny meningsskabelse på et akademisk niveau, hvor vi både prøver at forstå de cirkulære underlæggende strukturer, der er til stede, og forsøger at skabe et nyt organisationspsykologisk blik, som vi i diskussionen vil reflektere over i et perspektiv af fremtidens organisationer.

Analysedel 3

4.2.3 Fra autopoesisk ensomhed til fællesskab

En karakteristisk bevægelse hos ledergruppen, som vores analyse af empirien viser, centrerer om tidsnarrativer, som vi sporede under første workshop, som et udtryk hos den ensomme leder. Under anden workshop var der skabt et nyt sprog med dertilhørende nye handlinger, der centredes om fællesskabsnarrativer, som vi sporede i anden workshop, og hvor vi fandt relation til motivationsbegrebet med koblinger til andre.

Vi går nu fra det meget tekstnære til den mere overordnede og helhedsorienterede vurdering af de fundne strukturer i empirimaterialet.

Sammenlagt blev der genereret med OA-modellen et andet sprog. Sproget fungerer i princippet blot som symboler for noget, men med det ændrede sprog ændrede symbolerne sig tilsvarende for lederne og dette betød, at meningsskabelsen ændredes i samme takt.

Lederne er alle ansat i en organisation med hierarkiske strukturer, hvori de initialt i den autopoetiske ensomhed var isoleret, alene, ikke i bevægelse, men i konstant tidsbevægelse. Vi ser den pointe, at organisationen (forstået som hierarkiet) principielt ikke ændrede sig fra workshop 1 til workshop 2. Organisationen kan siges at være den samme. Men aktionsforskergruppens mindset ændrede sig og herigennem ændrede de deres fællessprog om organisationen, som de alle repræsenterer. Vi ser tegn på med analysedelen om fællesskabet, som vi meningskondenserede i digtform, at ledergruppen ændrede deres meningsforståelse med anvendelsen af OA-modellen. Ledergruppens meningsforståelse af organisationen forandrede således organisationen. Hvor tidsaspektet til en start hæmmede kreativitet, var tidsforståelsen ved workshoppens afrunding ikke relevant på samme niveau, men derimod var deres koblinger til hinanden relevante, som talte ind i fællesskabet, hvilket frisatte lederne med energi til at begynde at arbejde mere kreativt.

Teoretisk set kan vi med afsæt i Weick sige, at organisationen skaber sine egne omgivelser, og OA-modellen har fungeret som styringskompass for denne ledergruppe ift., at de er begyndt at koble sig til hinanden og er dermed i bevægelse mod et organisatorisk fællesskab, der styrer mod samme mål. Deres initiale kollektivt skabte mentale kort, var med til at præge ikke kun den måde, de så organisationen på, men i høj grad også ift. hvorpå de, erfaringsmæssigt mente, at de kunne bevæge sig i organisationen.

Deres mentale kort ændrede udtryk med OA-modellen, hvilket i poetisk form fik udtrykket: *OA-modellen kan binde os sammen, og opmærksomheden stiger mod et fællesskab.* Vi så i slutningen af workshop to flere eksempler på, at lederne bevægede sig på nye måder, eller fik ideer til, hvordan de fremadrettet kunne bevæge sig på nye måder. Bevægelsen skete hen imod koblinger i et fællesskab. Vi bliver nu interesserede i at følge denne analytiske fortolkning, hvorfor vi inddeler fortolkningen i tre niveauer.

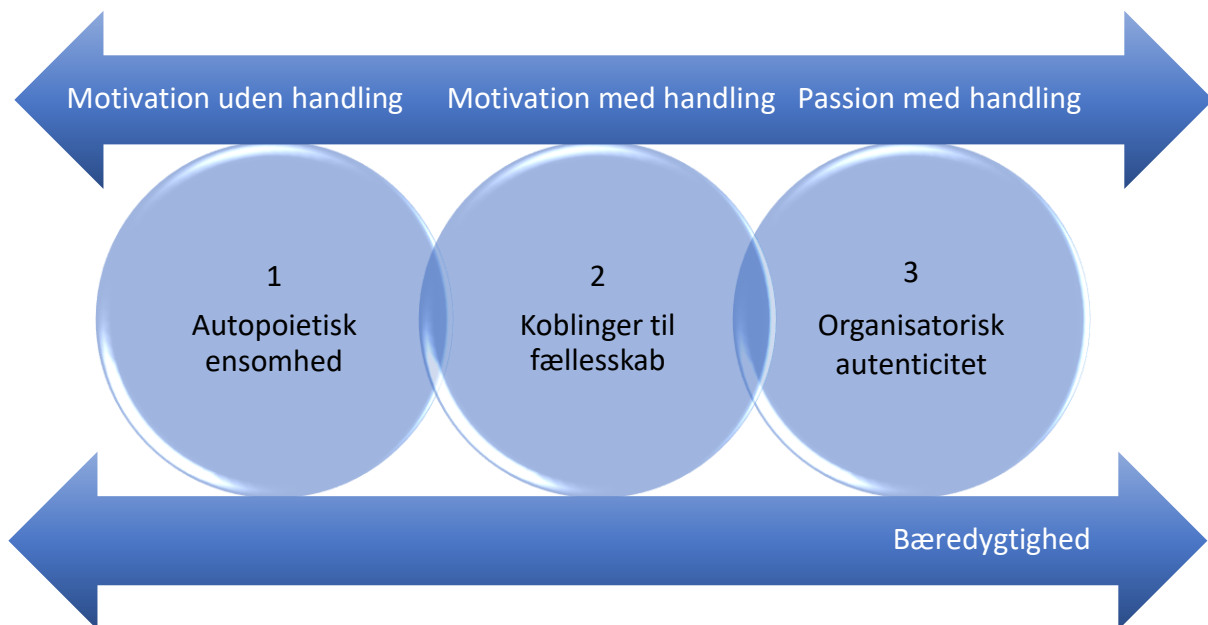
De tre niveauer repræsenterer tre niveauer af mentale kort jf. Weicks forståelse af indre repræsentationer, og vises i figur 8.



Figur 8 Tre niveauer af mentale kort.

Vi kobler nu motivationsforståelsen til denne niveaudelte fortolkning, da vi fra første til anden workshop sansede en bevægelse af ordet motivation. I niveau 1 ligger motivationen anvendt *uden* handling, eller med sparsom handling. I Niveau 2 og 3 ligger motivation *med* handling. I denne erkendelse af, at ordet motivation synes at indeholde en mere nuanceret betydning, laver vi en nyfortolkning, hvor vi sætter motivationsbegrebet ind i en ny figur, der kan fungere som et kontinuum, hvor motivationen *med* handling, anses som en forstærket form for motivation, hvorfor vi ordmæssigt i dette tilfælde anvender passion. Motivationsbegrebet bevæger sig i takt med handling. Rykket fra niveau 1 til niveau 2 sker gennem koblinger i fællesskabet, og rykket fra niveau 2 til niveau 3 sker gennem den organisatoriske autenticitet.

Rent visuelt ændrer vi nu grafisk udtryk, hvor vi ændrer hierarkiet til et kontinuum, som ses i figur 9.



Figur 9 Motivationskontinuum.

Vores analyse af empirimaterialet viser os, at ledergruppen starter workshop 1 på motivationskontinuums niveau 1, med en italesat motivation og nogen eller ingen handlinger relateret til de ønsker, som de fremsætter. De er i en tilstand af autopoietisk ensomhed. I workshop 2 bevæger de sig alle til niveau 2, nogle tidligt andre senere, i og med at de kobler sig til hinanden, og deres motivation er ikke kun italesat, men den ledsages også af handlinger i koblingerne med de andre. Vi fornemmer, at der er et potentiale til et niveau mere – det tredje niveau, hvor motivationen forstærkes i form af passion, og hvor koblingerne er så tilpas indarbejdede, at de foregår agilt og naturligt i fællesskabet.

For at understøtte udviklingen fra niveau 2 til 3 og dermed understøtte fremmelsen af passionen hos medarbejderne organisatorisk anvender vi en ny kilde som inspiration. Med denne kilde bliver vi i stand til at kunne pege på nogle mulige forståelser med et organisationspsykologisk blik på fremtidens organisationer, og dermed bliver kilden understøttende ift. billedet på bæredygtighed.

Analysedel 4

4.2.4 Potentialet åbnes med humanocracy

I ovenstående analyse har vi set ledergruppens ændring i meningsskabelse, hvor de tilhørende handlinger til motivationsbegrebet begyndte at ændre sig i takt hermed.

Ordet motivation (uden handling) bliver til motivation (med handling), hvor vi syntes at kunne spore et gear mere, hvis vi skal anvende analyseordet gearskifte som metafor. Næste niveau vi ser, er åbningen til at kunne rumme medarbejdernes passion i det fulde potentiale af organisatorisk autenticitet. Vi bemærker at bevægelserne, vi ser under aktionsforskningen, er bevægelser, der skabes af ledergruppen. Det er ikke bevægelser, der kommer udefra, som en ydrestyret ny organisatorisk struktur eller beslutning. Ledergruppens organisation (på papiret) ændrer sig således ikke, men deres ord, sprog, koblinger og handlinger ændrer sig, og herved ændrer de sig i organisationen. De nyfortolker, hvad man i organisationen kan.

Der er her tale om en lille ledergruppe på fem. Hvis vi skal løfte potentialet til hele organisationen, ville det fordre, at hele organisationen bliver i stand til at ændre sig i takt (svarende til grundpræmis 2) med den kompleksitet, der fungerer i det levede liv (svarende til grundpræmis 1), således organisationen kontinuerlig er forandringsparat og agil. Kunne man forestille sig, at organisationen var i stand til at forandre sig *inden* kompleksiteten blev opfattet som værende farlig kompleks, eller truende kompleks? Og medarbejderne arbejdede med deres passion som en naturlighed ind i dette?

For at svare på dette anvender vi fragmenter af en kilde af Gary Hamel, professor of International Business at the University of Michigan og cofounder of the Management Lab og Michele Zanini, cofounder of the Management Lab. Vi anvender denne kilde til at lave en perspektiverende analyse, der kan pege mod fremtidens organisationer. Vi tilgår således denne analysedel med en eklektisk fremgang, da vi med Hamel og Zanini vil koble analysen, som vi har lavet ovenstående, med nogle aspekter fra organisationer, som er på vej frem på nye måder. Gary Hamel og Michele Zanini, som i deres nyligt udgivne bog *Humanocracy* (Hamel & Zanini, 2020), giver et bud på fremtidens organisationsudvikling, hvor de peger på, hvorledes der kan skabes organisationer, som er lige så fantastiske og inspirerende, som de mennesker, der er inde i organisationen. Bogens eksempler tager primært afsæt i den private sektor (Hamel & Zanini, 2020, s. 5). Kilden bidrager således med et potentiale, der ikke ligger

implicit i den offentlige sektor og organisering, hvormed vi udfordres til, at vi strækker os, dette med en reference til Hildebrandt, hvor vi anvender viden på nye måder med henblik på ikke at reproducere.

Forfatterne peger på, at mange traditionelle organisationer har bagudskuende normativtetsforståelser omkring organisatorisk opbygning og strategisk arbejde. De eksemplificerer disse som værende udtryk for pessimistiske forforståelser, ved at adressere organisationernes manglende anerkendelser af, at de fleste mennesker faktisk er både resiliente og opfindsomme. Dette betyder iflg. forfatterne, at når vores organisationer ikke rummer de samme kompetencer (resiliens og opfindsomhed), er det et udtryk for, at organisationerne i overført betydning ikke er organisatorisk humane. Iflg. forfatterne er organisationer dog menneskeskabte og rammesatte i kraft af menneskers bevidste valg (Hamel & Zanini, 2020, s.3-6). Dette ligger godt i tråd med Weicks teori om, at organisationer skabes af de mennesker, der er i organisationen, på baggrund af medarbejderens sproglige forståelser, som de i fællesskab har skabt, og som de deraf har genereret sandheder omkring.

Hamel & Zanini skriver om den enorme forandringshastighed, der i verden pågår. De peger på, at de tendenser og den kompleksitet, der følger med, er et resultat af flere komponenter, dog særligt den store teknologiske udvikling og den medfølgende netværks- og velfærds-teknologi. De stiller spørgsmål ved, om vi mennesker er lige så agile og tilpasningsparate, som de forandringer, der skyller ind over organisationerne (Hamel & Zanini, 2020, s. 7). Hvis man positionerede sig med en umiddelbar anerkendelse af udsagnene omkring tidsnarrativerne fra vores empiriske datamateriale fra starten af workshop 1 ('vi er motiverede, men vi har ikke tid'), vil vi med afsæt i Hamel og Zanini svare nej til, at vi mennesker er så agile og tilpasningsparate, som de forandringer, der skyller ind. Argumentet er, at der slet og ret ikke er tid. Der er ikke tid til at følge med. Uanset hvor hurtig man er som leder, vil man altid have travlt med at skulle lave nye procedurer, der matcher den kompleksitet og den teknologi, der skyller ind over organisationen. Man vil altid være bagud, da forandringerne sker i så stor hast, at det vil kræve, at man konstant genbesøger dokumenterne for at omskrive dem, og det er endvidere tvivlsomt, om medarbejderne kan (nå at) efterleve dem.

Lad os søge svar på vores spørgsmål omkring, hvorledes organisationen blive så agil, at kompleksiteten ikke bliver farlig-kompleks, men medarbejderne navigerer ud fra deres passion.

Hamel og Zanini fremsætter det interessante perspektiv, at ledere ofte tager den position, at medarbejderne har modstand på forandring, hvilket iflg. forfatterne er en kompleksitetsreducerende tilgang til mennesket (Hamel & Zanini, 2020, s. 7). For at forstå denne vinkel ser vi på forfatterens blik på resiliens.

Resiliens

Iflg. Hamel og Zanini er mennesket uden for arbejdslivet forandringsparat i både lille og stor skala eksempelvis via vægttab, indretning, at få nye venner og lignende, og at de fleste mennesker har en naturlig appetit på nye ting og nye måder at leve deres liv på. Med denne pointe mener Hamel og Zanini, at når organisationer har svært ved at lykkes med forandringsprocesser, så skyldes det ikke organisationens mennesker, med deres manglende evner eller appetit på forandring, men det handler om manglende resiliens (Hamel & Zanini, 2020, s. 8). Med begrebet resiliens mener forfatterne evnen til at understøtte forandringskapaciteten inden i organisationerne, således den får et forspring på udviklingstiltag. I resiliensbegrebet ligger bl.a. et fravær af forsvar, et incitament til at gå fremtiden i møde og til at forandre før det er nødvendigt (Hamel & Zanini, 2020, s. 10).

Kreativitet

Hamel & Zaninis hypotese er, at mennesker *er* kreative, hvorimod de har en opfattelse af, at organisationer ikke i samme grad er innovative. Vi ser dette som et paradoks, at topledere ønsker og ser vigtigheden i, at organisationen er innovativ, men de finder ikke organisationskompetencen hertil tilfredsstillende (Hamel & Zanini, 2020, s. 11). Men hvis man differentierer organisationer til '*organisationen*' og '*menneskerne i organisationen*' vil man finde flere kreativitets- og innovationstræk, når man ser på *menneskerne*, end når man ser på *organisationerne*. Mennesker er iflg. forfatterne ofte kreative via poesi, kunst, fotografi eller app's, hvilket eksempelvis ses ved daglige post på Instagram og YouTube videoer med 'gør-det-selv'-opslag som helt spontant understøtter kreativitet og digitalisering med et verdensnetværk. Denne form for kreativitet giver forfatterne en hypotese om, at hverdagskreativiteten er iboende mennesket, og derfor vækker det undren, at organisationerne, der jo består af mennesker, ikke i tilstrækkelig grad kan åbne menneskets kreative åre, der naturligt findes hos deres ansatte (Hamel & Zanini, 2020, s. 13- 14).

Passion

Et sidste aspekt fra Hamel & Zanini som vi særligt hæfter vores opmærksomhed ved, er deres måde, hvorpå de forholder sig til passion. *"Human beings are passionate. Our Organizations are (mostly) not"* (Hamel & Zanini, 2020, s. 14). For Hamel & Zanini er passion iboende mennesker, men deres hypotese er, at passion ofte er fraværende i de fleste organisationer. Men passionen er væsentlig at få frem, da denne vil påvirke og understøtte medarbejdernes arbejdsmæssige indsats og glæde. Når man arbejder med passion, vil små forhindringer virke som yderligere incitament og fordrende for nysgerrighed (Hamel & Zanini, 2020, s.14).

Forfatterne viser med en oversigtsfigur, hvorledes organisationer har brug for forskellige medarbejderkompetencer. Vi gengiver her forfatternes figur, oversat til dansk og med grafisk udtryk til denne opgave, figur 10. Figuren illustrerer et hierarki af arbejdsrelaterede kompetencer, hvoraf de tre nederste bjælker svarer til de kompetencer, der i overvejende grad findes i organisationer.



Figur 10 Hierarki af arbejdsrelaterede kompetencer af Hamel og Zanini (Hamel & Zanini, s. 15).

De tre nederste niveauer af medarbejderkompetencer (lydighed, flid og ekspertise) er organisationen afhængig af. Lydighed ift. at medarbejderne kan følge grundlæggende regler om sikkerhed og økonomisk disciplin. Flid ift. at medarbejderne er villige til at arbejde og tage

ansvar. Ekspertise ift. at medarbejderne har brug for færdigheder, hvormed de kan løse opgaverne. Disse tre niveauer er vigtige, men skaber dog sjældent megen værdi for organisationen (Hamel & Zanini, 2020, s. 15). Vi ser under aktionsforskningen tydelige tegn på en ledergruppe med meget høj kapacitet indenfor lydighed, flid og ekspertise, som eksempelvis deres evne til at drifte, lave procedurer, og have travlt med mange ledelsesopgaver. Men arbejdet med OA-modellen gav lederne en refleksion ift. at have tanketravlt versus opgavetravlt. Træningen af empati, intuition og improvisationer, gav dem ro og selvindsigt til at begynde at arbejde mere autentisk. Kompetencerne som kreativitet, mindset og læring løftede kompetencerne. Hvis vi sætter analysen i relation til humanocracy og arbejdshierarkiet af medarbejderkompetencer, vurderer vi, at ledergruppen løftede sine kompetencer til de to næste niveauer.

Organisationer har tillige brug for, at medarbejdere tager initiativ, og er kreative, hvilket gør dem i stand til at omformulere problemer og skabe nye løsninger. I toppen findes dristighed. I dette niveau ligger evnen til at kunne strække sig og at kunne tage en risiko for sagen.

"These higher-order capabilities are the products of passion, of a commitment to something that inspires us, something outside ourselves that needs and deserves the best of who we are. Initiative, creativity, and valor can't be commanded" (Hamel & Zanini, 2020, s. 15). De øverste tre niveauer er forfatterens bud på resultatet af passion, og hvilket fremtidens organisationer har brug for. Disse niveauer kan dog ikke 'kommanderes', de ses som gaver. For at fremme disse niveauer i organisationer må man arbejde aktivt for at organisationen bliver mere human, hvorefter begrebet humanocracy stammer. Forslagene fra Hamel og Zanini lyder: Mobiliser hele organisationen til *"the challenge of building a humanocracy"*, de-bureaukratiser dig selv, afgiv magt og tillad medarbejderne at eksperimentere lokalt (Hamel & Zanini, 2020, s. 277). Når vi i analysen bemærker på motivationskontinuummet at niveau tre rummer åbningen til at kunne rumme medarbejdernes passion i det fulde potentiale af organisatorisk autenticitet, vil dette indebære med afsæt i Hamel og Zanini, at organisationen (ledelsen) har de-bureaukratiseret sig, at man er villig til at afgive magt og tillade medarbejderne at eksperimentere.

Dristigheden er en interessant størrelse, som vi ikke i overbevisende grad kan pege på ud fra vores empiriske materiale. At de-bureaukratisere sig selv, at afgive magt og at tillade medarbejderne at eksperimentere ligger implicit i træningen med OA-modellen. Vi forestiller os

derfor, at kompetencen dristighed kræver træning, der strækker ud over de to workshops vi faciliterede sammen med ledergruppen, og at de øverste passions-niveauer vil intensiveres, når ledergruppen begynder at mærke effekterne af egen træning i organisationen.

Analysedel 5

4.2.5 Analyseopsamling

Vi vil nu lave en opsamling af, hvad analysen har bidraget med. Vi bruger i denne opsamling ord, som skaber billeder. Målet med dette er at imødekomme vores hensigt, at vi laver en fortolkende analytisk meningsskabelse.

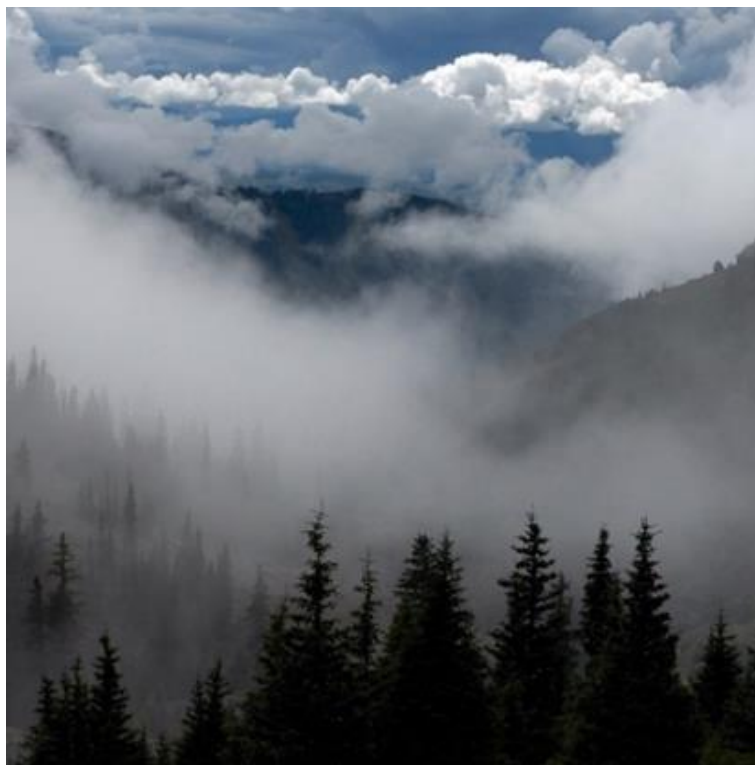
I starten af første workshop så vi en ledergruppe, der arbejdede meget. De virkede alle engagerede. De håndterede mange opgaver. Deraf blev ordbilledet en 'fix- og håndteringskultur' genereret, for i deres store engagement lå en bagvedliggende følelse. En følelse af, at de som et (supermands-) helteløb i et stillads med mange rækker, men som ikke gav agilitet eller frihed til at bevæge sig smidigt ift. opgaveløsningen. Alle lederne løb. De løb som solister. Tiden tikkede, og der manglede tid. Når tidspresset var for stort accelererede man som compensation. I 'fix- og håndteringen' lå en automatiseret accept af at kvantitet var gyldigere end kvalitet. Her havde lederne travlt med at håndtere og producere, som i et industrialiseringsparadigme, hvor samlebåndet kører stærkere, og der skal flere produkter på båndet. Produkter i form af procedurer og skrifter eller som svar, der afkræves nu, fordi tiden går.

Men hvis vi anskuer tiden som et sprogligt symbol for en underliggende ensomhed. En autopoesisk ensomhed, kunne forståelse bevæges og handlingerne ændres. Arbejdet med OA-modellen gav et nyt sprog, og den enkelte leder begyndte at træne et blik, der gik indad, og som aktiverede deres egen autenticitet. Det gav herved et afsæt, der aktiverede en bevægelse af motivationsbegrebet. Hvor motivation hidtil blev anvendt som ord, som en følelse, men uden overbevisende handling, bevægede lederne sig til at anvende motivation på en anden måde, hægtet op på handlinger. Meningsskabelsen omkring motivation ændrede sig således. Taktmæssigt ændrede motivationsbegrebet sig sammen med bevægelsen fra den autopoesiske ensomhed i gitteret til koblingen til de andre ledere. Når motivation og koblinger mødtes opnåede lederne større agilitet og kreativitet i deres opgaveløsning, og dette fik afsmittende effekt på medarbejderne, hvis potentialer blev åbnet for.

Vi stræber efter den bæredygtige organisation, hvor organisationen bliver selvforsynende på agilitetskompetencen, og hvor livets kompleksitet ikke truer organisationen. For at opnå dette peger vi på, at passionen må inviteres inden for. I aktionsforskningen fandt vi i det empiriske materiale tegn på, at passion er niveauet efter motivation *med* handling, som en væsentlig del af at opnå organisatorisk autenticitet. Derfor lod vi kilden humanocracy ledsage os i vores sproglige metaanalytiske meningsskabelse. Vi indtager en rettethed mod at organisationen be-arbejdes til at blive mere human. Vi så i analysen at lederne bevægede sig fra et tidsnarrativ til et fællesskabsnarrativ. Vi slutter herved, at bevægelser er muligt, hvis de opleves som meningsfulde, hvorfor humanocracy angiveligt ligeledes vil være mulig, hvis man ser meningen heri. At være forandringsparat kræver ikke tid – det kræver passion. Dette er muligt, hvis man vil, da organisationen er menneskeskabt. Vi vil afrunde analysen med at pege på et analytisk blik på bæredygtigheden, i en helt jordnær forståelse af, at bevægelsen starter i mindsettet. Hvis vi undgår at kompleksitetsreducere vores medarbejdere, men indtager den tro på mennesket, at når man mestrer forandringer og kreativitet uden for organisationen, så kan man også i organisationen. Hvem har nøglen til mit mindset? Lad bevægelse, blive vores fællesnøgle.

5. kapitel Diskussion og konklusion

5.1	Diskussion
5.1.1	Fra autopoietisk ensomhed til organisatorisk autenticitet
5.1.2	OA-modellen en fremtidsnøgle?
5.1.3	Kompleksitetsautomatik – når sprog skaber virkelighed
5.1.4	OA-modellen – fremtidens organisatoriske setup?
5.1.5	Eklekticisme - et sensitiverende redskab til fremtidens arbejde med viden
5.2	Konklusion
5.3	Perspektivering



Billede 12: Nye horisonter. Billedet symboliserer nye horisonter så langt øjet rækker. Vi kan med blikket vælge at spotte enkeltdele eller overblikket af landskabet. Skyerne og disen svarer til kompleksiteten, som en del af livets rytme. Der vil altid være bevægelse og forandring fra skyerne, disen, og vores egen bevægelse i landskabet. Uanset vil landskabet stadig forblive smukt (Foto: privateje købt på Jumpstory.com).

5.1 Diskussion

Vi præsenterer hermed specialets diskussion, som vi fremstiller i fem delafsnit. Her vil vi præsentere og diskutere de væsentligste pointer, som vi gennem specialet har arbejdet med, herunder indgår elementer fra analysen, som vi har sanset som værende nybrud.

5.1.1 Fra autopoietisk ensomhed til organisatorisk autenticitet

Med specialets problemformulering ønsker vi at undersøge, hvorledes en kommunal ledergruppe med OA-modellen som metodisk redskab kan arbejde med henblik på større kreativitet samt at skabe en mere bæredygtig organisation. Vores undersøgelser har ledt os til flere antagelser og hypoteser på baggrund af analysen af vores empiriske arbejde med ledergruppen som medforskere. Helt centralt for vores fælles arbejde står en ny hypotese omhandlende autopoietisk ensomhed som et ståsted inden bevægelsen hen imod organisatorisk autenticitet. Et overordnet mål med OA-modellen som redskab er at skabe en bæredygtig organisation. Med vores nye erkendelse kan vi stille os åbne for, hvilken betydning det har for organisationen nu og på sigt, at dens ledere oplever sig isoleret fra hinanden og lidt udfordrende skrevet måske også isoleret fra sig selv?

Isolation som straf er kendt indenfor fængselssystemet som værende psykisk og fysisk udfordrende og ofte direkte skadeligt. Med denne association i baghovedet ser vi atter på vores hypotese omkring autopoietisk ensomhed, og løfter vores blikke fra vores medforskeres ledelseskontekst og retter det mod de strukturer, som oftest er vilkår for de fleste offentlige ansatte – nemlig hierarkiske strukturer. Der er måske ikke noget unaturligt i, at det kan være vanskeligt at skabe læringsplatforme og forandringsprocesser, når organisationen ledes fra et afsæt af ensomhed eller isolation, hvor motivation ofte kan være til stede, som vi fandt i empirien, men hvor den mangler kraften til at iværksætte de tilsvarende sufficente handlinger. Hvis den menneskelige motivation er til stede, hvad repræsenterer i så fald barrieren for handling? Er det hierarkiet, eller vores sproglige fastholdelse af hierarkiet og dermed den svækkede gruppepsykologiske selvopholdelsesdrift, som kommer til at forhindre fornyelse og kreativitet og derved innovativ handlen?

Med afsæt i dette speciales empiriske data, ser vi, at vores medforskere lader sig berige og smitte af hinanden, når de udvikler sig med et sprog, der understøtter bevægelsen. Derud-

over ser vi, at medforskernes ledelseskontekster i form af medarbejderne også lader sig berige og smitte med passion, når bevægelsen væk fra isolation sættes både i ord og handling. Et bud på en besvarelse af specialets problemformulering er, at kreativiteten opstår i spillet mellem deltagerne af organisationen og faciliteres med stringens gennem OA-modellen. Medforskerne deltager med tryghed under den digitale aktionsforskning, og viser tegn på et reelt og autentisk fællesskab, der søger at arbejde strategisk sammen med at løfte deres ambitioner og visioner for organisationen som et fælles hele. OA-modellen fungerer derfor også som et erkendelsesmæssigt redskab, der dialogstarter deres fælleshed gennem sprog, fællesskab og handling.

OA-modellen er designet til at udfordre den kulturforståelse, som ofte ses hos ledere i organisationer med et fixed mindset. Vi kobler nu med følgende refleksion, at der i organisationer med udpræget grad af fixed mindset muligvis eksisterer en høj grad af autopoietisk ensomhed, hvilket resulterer i et fravær af psykologisk sikkerhed med et manglende blik for hinanden, hvilket ikke favner modet til kreativitet men snarere jagten på egen succes på bekostning af andre. I modsætning hertil ser vi, at OA-modellen understøttede lederne i, at de løftede blikkene mod hinanden, og de åbnede deres mindset til at turde fejle sammen og derigennem lære sammen. OA-modellen fungerede dermed som et redskab til at fremme, hvad Dweck kalder *culture of development*, hvilket understøtter tegn på, at organisationen med OA-modellen kan optage et *growth* mindset. I blikket på mindset og kreativitet, lærte vi fra præinterviewene, at et åbnet mindset og kreativitet ikke nødvendigvis er hinandens forudsætninger, men vi fastholder et åbent mindset som præmis i arbejdet med organisatorisk autenticitet, for at åbne for kreativitetspotentialet.

De to kendte kreative artister fra præinterviewene viste for os flere tegn på at have et fixed mindset sammenholdt med, at de viste tegn på ekstrem høj grad af kreativitet. Der var ingen tvivl om, at begge artister så det største potentiale i kreativiteten, når de koblede sig til andre. Under aktionsforskningen var vores opmærksomhed derfor rettet mod dette, som en mulig udfordring. *Supermand den ensomme leder* må siges at være *fixed*, men bevægede sig mod fællesskabet og via øvelserne forøgede den kreative udfoldelse sig. Hvis vi laver en overførsel ind i en organisatorisk kontekst, kan vi forestille os at *låste* organisationer består af et hav af solister, som muligvis har kraften bag motivationen, men som ikke anvender deres fulde potentiale af kreativitet, hvis ikke de er koblede til andre. Potentialet ligger derfor i,

hvorledes vi kobler os til hinanden i solisternes solosang. Vores hypotese er, at hvis vi fastholder den autopoietiske ensomhed, vil vi også fastholde isomorfi og reproduktion med et fravær af et bæredygtigt sigte. Derfor må vi turde afvæbne den autopoietiske ensomhed gennem kendskab og transparente processer mellem og til hinanden, hvor vi trænes i at skabe sproglighed omkring vores automatiserede responser med henblik på at løfte refleksioner og erkendelser til et metaniveau. Dette vil åbne potentialet til kreativitet via en højere grad af psykologisk sikkerhed og dermed fravær af frygt for at drøfte nye veje til fælles læring og handling.

Bevægelserne, som vi har identificeret qua den abduktive analyse, illustrerer netop, hvorledes processen fra autopoietisk ensomhed til organisatorisk autenticitet er båret gennem medforskernes indre og dybere reflekterende kendskab til sig selv og deres egen autenticitet, hvilket gør dem i stand til at se deres kollegaer uden konkurrence, men som værende forudsætninger for, at 'vi kan lykkes'. På en måde kunne vi foranlediges til at sige, at den kreative analytiske proces forbundet til de kropslige og refleksive øvelser, har åbnet døren til de metodiske improviserende og kreative handlinger, der har ledt til et udvidet kendskab og en mindsetløsning, som igen har betydet, at lederne åbnede for arbejdet med visioner og strategier på ny vis ind i en organisatorisk autentisk eksistens, hvilket vi med figuren om motivationskontinuummet lavede en grafisk illustrering af.

I vores udvikling af et motivationskontinuum tager vi skyggesiden ved motivation med – ensomheden. Vi bliver derfor optaget af, hvorledes OA-modellen ind i de organisatoriske verdener kan tjene flere opgaver:

Identifikation af organisationernes potentiale for autenticitet og bæredygtighed

Her tænker vi på, at organisationen kan blive selvforsynende på viden, kreativitet og implementering.

Identifikation af organisationernes nuværende udfordringer omkring autopoietisk ensomhed

Her tænker vi på, hvorledes ensomhed virker som en barriere for kreativitet, mod og kompetencer, og hvorledes organisatorisk ensomhed kan foranlediges af særligt distancerede former for ledelse eller hierarkier?

Hvis vi bruger disse to identifikationer på en organisationspsykologisk perspektivering, ser vi i anvendelsen af Hamel & Zaninis figur omkring hierarkiet af arbejdsrelaterede kompetencer, at de tre nederste niveauer, som repræsenterer lydighed, flid og ekspertise alle er præsenteret ind i ledergruppen, særligt i forbindelse med den første workshop. Når ensomheden i særlig grad kommer til udtryk ved den første workshop, så kunne det være et eksempel på, hvorledes det opleves at arbejde hierarkisk ind i organisationer, hvor fokus i overvejende grad er på drift. Hamel & Zaninis øverste tre lag af hierarkiet er initiativ, kreativitet og dristighed. Hvad figuren ikke fortæller os er, hvorledes det opleves at være i gang med disse processer. Dette synes vi dog, at vi kan se levendegjort gennem den abduktive analyse af ledergruppen, når de får mod til at frisætte deres arbejde og mindset og søge efter fælles og kreative løsninger. Vi ser, hvorledes det virker nærmest smittende på deres humør og måden, hvorpå de på ny vis oplever hinanden. Vores pointe fra motivationskontinuummet er, at der kan identificeres og skabes passion, som både handlingsorienteret og kreativt. Vi ser, hvorledes ledergruppen løfter sig fra drift og kompleksitetsautomatik til kreativitet og arbejdet med at forme sig på ny i organisationen.

Dette leder os videre til næste afsnit og pointe, som omhandler designtænkning, kreativitet og growth mindset. Fremtidens bæredygtige organisationer kan med OA-modellen forme sig selv på ny og navigere mod bæredygtige strategier med OA-modellen som nøgle til fremtiden.

5.1.2 OA-modellen en fremtidsnøgle?

I vores gennemgang og introduktion til OA-modellen og de seks elementer var vi optaget af, hvorledes træning med de seks elementer kunne understøtte en bevægelse i organisationer mod bæredygtighed. Med Hildebrandt og tankerne forbundet til humanocracy står det tydeligt for os, at vi med OA-modellen har fat i en central tilgang, der kan skabe værdi, udvikling og som kan samle organisationerne i meningsskabende forståelser. Men hvad er det, der skaber bevægelsen? Er det vores måde at anvende OA-modellen på under de to workshops i forbindelse med aktionsforskningen, og hvordan kan det i så fald overføres til en hverdag i travle organisationer? Kan alle ledere og medarbejdere arbejde med organisatorisk autenticitet? Dette ville være en meget idealistisk tanke. Vi fastholder dog ambitionen om, at de be-

vælgelser, som vi så i aktionsforskningsgruppen også vil kunne overføres i større organisatoriske kontekster, hvor OA-modellen kan låse døre op til erkendelser omkring styrken i fælleshed, og som kan lede til organisationer med passionerede medarbejdere og ledere.

OA-modellen er formodentligt de modiges valg af redskab – netop fordi metoden fordrer et arbejde omkring autenticitet, og dermed et arbejde hos én selv med egne erkendelsesniveauer og et arbejde i det fælles, som er den organisatoriske del. Metoden kan fungere som en fremtidsnøgle for organisationer, der ikke vil køre igennem 2021 på autopilot, men som insisterer på refleksive og nogle gange meditative timeouts for at frigive energi. OA-modellen inviterer til diversitet og kan som navigationssystem mod fremtiden være et stringent styringsredskab i eklektiske valg, der kan fremme viden og vidensudvikling i organisationerne.

Vores næste pointe i diskussionen omhandler den sprogudvikling, som vi med dette speciale har indledt med. Sprog skaber virkelighed er det kendte udsagn fra Wittgenstein, hvilket vi i det følgende afsnit se nærmere på.

5.1.3 Komplexitetsautomatik – når sprog skaber virkelighed

I denne opgave har vi brugt begreber som kompleksitetsautomatik, agilitetskapacitet, auto-poetisk ensomhed og organisatorisk autenticitet. Når vi har valgt at 'designer' nye ord til at favne kompleksiteten i sproget og i organisationer, så skyldes det, at vi er optaget af, hvorledes sproget konstituerer både låsninger og forløsninger i vores mindset. Og hvorledes de sprogbegreber, som er til vores rådighed med fordel også kan gennemgå en revision eller innovationsproces. Lidt modigt kunne vi postulere, at vi med afsæt i de eksisterende sprogkonstruktioner reproducerer eller laver isomorfe gengivelser af noget, der allerede er eksisterende. Derfor hæfter vi os ved Weicks pointe, som vi tidligere har teorifremstillet, at *"De meningsskabte omgivelser er de billeder, vi har skabt af, hvordan verden omkring os ser ud, og hvad skal vi lægge mærke til"* (Weick, 1998, s. 64). Sprog er medkonstituerende på dels vores individuelle mentale kort men i lige så høj grad de mentale kort, som bliver organisationernes sproglige forståelsesramme.

Vi må derfor stille os kritiske på de vaner, som vores sprog manipulerer os til at fastholde. Og på hvorledes vi med kendte mentale kort gennem tiden får skabt sandheder omkring hinanden og organisationerne. Sproget er tydelige koblingseksempler, som både skal kunne forløse os i relation til hinanden, og forløse den energi og det kreative potentiale, der ligger i organisationerne.

OA-modellen er for os et eksempel dels på en metode og dels på en ny sprogkonstruktion, som vi har skabt gennem masteruddannelsen. Her trænes der færdigheder i at arbejde med et åbent og udviklende mindset. Intentionen med OA-modellen har fra starten været idealistisk. Vi er lige dele idealistiske, som vi er håbefulde omkring modellen, som for os som tidligere nævnt rummer en dialogstarterkapacitet til nye handlinger for individerne som udgør organisationerne.

Kompleksitetsautomatik er et andet begreb, som rummer fortællingen og narrativet omkring, hvorledes kompleksitet i de fleste organisationer er et grundvilkår, og at der på grund af det forstyrrende element, som kompleksitet er, opstår en automatisk barriere eller modstand ift. kompleksitet, som initialt leder til pausering af kompleksitet, da der skabes afstand til kompleksiteten, men herefter skabes modstand og måske en reel handlingsvægring. Automatikken gør os blinde på det potentiale, som kompleksitet også rummer.

Samfundssind er et begreb, der blev konstrueret i 2020 i Danmark, hvilket også er et eksempel på behovet for sproglige nybrud. På lignende vis repræsenterer de andre begreber, som vi indledte dette diskussionsafsnit med, små justeringer i de sprogforståelser, som vi gradvist kan inddrage i vores perspektiver og forståelser for dannelse af nye sprogkonstruktioner til gavn for fremtiden.

Med et kompas rettet mod fremtiden, må vi altså inddrage sproget som led i den mentale brobygning, hvilket leder os til næste diskussionsafsnit, hvor vi vil se nærmere på en potentiel universalnøgle til netop fremtidens organisationer.

5.1.4 OA-modellen – fremtidens organisatoriske set up?

I specialets forord kalder vi OA-modellen for en potentiel organisatorisk universalnøgle. Igen- nem vores abduktive analyse hæfter vi os særligt ved, at der sker et skifte i mindsettet og

meta-refleksionen internt i ledergruppen, der kunne indikere, at der er sket en udvikling ift. deres tankesæt og deres måder at samarbejde på. Med Hildebrandt og humanocracy i ryggen kunne vi have lyst til at stille os nysgerrige på den pointe, om OA-modellen er den universalnøgle, der har hjulpet lederne i aktionsforskningen, til vedvarende bevægelser, og vi reflekterer over, hvorledes kan dette formidles videre til andre eksisterende organisationer eller i skabelsen af fremtidens organisationer som en organisatorisk universalnøgle til gavn for flere?

Hvem er OA-modellen designet til? Offentlige og oftest hierarkiske organisationer eller private organisationer, hvor der kontinuerligt søges efter nye veje, der gør virksomhederne leve- og bæredygtige? I vores svar på dette, er det vigtigt at fastholde, at det ikke har været denne opgaves intention at markere et opgør mellem hierarkiske organisationer versus de ledelsesløse eller friere organisationer, eller de offentlige versus private organisationer. Intentionen er at søge autenticiteten i den enkelte organisation, med et redskab der understøtter udviklingen af organisatorisk bæredygtighed.

I den forbindelse tror vi, at OA-modellen som nøgle kan hjælpe til at se, hvorledes strukturerne, som binder organisationerne sammen, er skabt med mening eller som barrierer for kreativitet eller frihed. Vores oplevelse er, at vi med OA-modellen som redskab gør det muligt at løfte blikket fra egen autopoietiske forståelse af organisation, faglighed og viden til, hvorledes det kan hjælpe og understøtte fællesskabet. Med inspiration i Hamel & Zaninis fokus mod humanocracy, må vi søge at løsne de strukturer, der hæmmer medarbejdernes potentialer, set i lyset af, at medarbejdere har et større potentiale, end det de typisk bruger, når de er på arbejde.

Gennem den abduktive analyse med medforskerne har vi vist bevægelser, hvor ledergruppen på sin vis (gen)opdager egne og hinandens potentialer. Redskaberne til dette er sket med afsæt i OA-modellen. Vi kan ikke afgøre, om det er OA-modellen alene, der har haft denne betydning, men vi kan se, at ledere i en hierarkisk traditionel organisation indenfor det offentlige har ændret kurs fra workshop 1 til workshop 2, hvor de har åbnet deres mindset og arbejdet kreativt i arbejdet med OA-modellen.

Hamel & Zanini er produktorienteret ift. at give konkrete anvisninger og håb for, hvad fremtidens organisationer rummer af arbejdskraft, nytænkning og produktivitet, hvorimod Hilde-

brandt repræsenterer den akademiske stemme ind i en akademisk meningsskabelse, med nødvendigheden i at åbne dialogen politisk såvel som organisatorisk.

Med inspiration i Hildebrandt venter den næste opgave, hvor OA-modellen efter endt specialeskrivning kan testes og få liv i flere organisationer, hvilket ville være et nybrud og dermed en ny retning ift. det Hildebrandt efterspørger, når han udfordrer systemets stadige reproduktioner. OA-modellen er et nyt bud, en universalnøgle, men givet vis ikke for alle. Vi forestiller os, at OA-modellen er en nøgle til udvikling for de, der ønsker og er parate til at give slip på deres forforståelser og sætte deres viden på spild sammen med andre.

Dette leder os til det sidste diskussionsafsnit for specialet. Hvordan skal vi akademisk skabe og forandre organisationer, hvis vi teoretisk står på teorier, som repræsenterer solister i det akademiske univers? Hvorledes tjener det praksis, at vi fastholder teoriernes autonomi, og kan vi i en ånd af kompleksitetsautomatik insistere på at ophæve grænser og bevidst reflektorisk via eklekticisme konstruere viden, der gavner? Dette leder os videre til næste og sidste afsnit.

5.1.5 Eklekticisme – et sensitiverende redskab til fremtidens arbejde med viden

Vi har gennem opgaven kontinuerligt holdt fokus på vores videnskabsteoretiske afsæt. Vi indledte vores masteruddannelse med en refleksion omkring, hvad videnskabsteori kunne give os af meningsfuldhed. Vi er begge ledere og praktikere. Vi har begge en oprindelig uddannelsesbaggrund som jordemødre, som er relevant at nævne, da man gennem denne profession netop skoles til at veksle teoretisk viden med praksis og den divergens, der opstår i denne vekselvirkning, repræsenterer potentialet til yderligere læring.

At arbejde eklektisk i en akademisk opgave kan overføres til en pragmatisk forståelse ift. at gøre noget, der nytter og er meningsfuldt i praksis. Kan eklekticismen anskues som en dør, der åbner muligheden til forskellige metodiske landskaber og hvorigennem man konstruerer kontekstafhængigt hen ad vejen fra den teoretiske forståelse til organisationernes drift og praksis? Kan vi gennem den abduktive proces sanse, lære og handle til kreative løsninger, og hvorledes overfører vi abduktion i det organisatoriske arbejde eller som ledelsesværktøj?

Den erfaring, vi har gjort os gennem arbejdet med dette speciale, har været, at det har friset vores læreproces til at arbejde abduktivt, hvormed vi har oplevet metoden rumme et stort udviklingspotentiale. Vi har dog også oplevet en skyggeside, da den abduktive proces sjældent lader sig afslutte. Afslutningen kræver en anden art af struktur, som i en akademisk opgave som denne dannes af afleveringsdato og forsvaret, men hvordan vil det se ud i en organisatorisk kontekst, der skal skabe sig selv i fremtiden? Dette relaterer vi til opgavens grundpræmis nummer 1 og 2. Livet er altid i gang, og den kompleksitet vi mærker er lig med livets rytme. Organisationen består af dens dele, og deri eksisterer relevansen og meningen. Metodiske greb kan ikke ses som solister i et videnshav, men derimod som værende et improvisatorisk kor, hvor noderne metaforisk frisættes fra nodebladet ud i konteksten for koncerten, dansende som fragmenter af en helhed i luften, hvorefter de lander og eksisterer i en autopoietisk oplevelse ved publikum. Vores pointe her er klar. Vi er hinandens forudsætning. Således bør de akademiske teorier eklektisk også frisættes, hvilket afrunder vores diskussionsafsnittet og åbner til specialets konklusion.

5.2 Konklusion

I dette afsluttende afsnit for vores konklusion forholder vi os reflekterende konkluderende omkring både problemformulering såvel som nogle af de tematikker, som dette speciale har taget fat i. Vi vil indlede konklusionen med en refleksion omkring specialet som helhed og vores arbejdsproces.

Hvor designere, skuespillere eller komponister har produkter at stille frem på reolen, når deres skabelsesprocesser er tilendebragt, så er det anderledes med skabende organisationspsykologiske ledere. Vores skabelsesproces ser vi effekten af gennem medarbejdere og organisationer måske tidligst efter nogle år. Vores skabelsesproces med specialet har hele tiden centreret sig omkring lige dele mod, kreativitet og kritisk teoretisk vekselvirkning. Vi kunne have lavet et speciale ud fra eksisterende organisationspsykologiske ideer og teorier. Når vi valgte at gå med vores egen teori og ud fra denne perspektivere andre teoretikers arbejde, så skyldes det, at vi begge har haft en indre ukuelighed til forandring med os. Man kunne po-

etisk formulere det som, at vi fandt hinanden som medstuderende ind i et behov for nyskabelse. Som erfarne ledere valgte vi at forfølge den energi sammen, og hele tiden fastholde:

1. En ydmyghed af hvem vi står på skuldrene af ind i den akademiske verden.
2. Mod for eksisterende teorier. Vi skal turde frigøre os fra eksisterende teorier, hvis vi skal turde skabe noget nyt, som ikke eksisterer.
3. Ordentlighed som er et underligt ord i denne forbindelse, men vi har haft det som et fælles mantra: Hvorledes tjener vores arbejde opgaven? – som er blevet en metaforståelse ind i OA-modellen – nemlig organisatorisk autenticitet.

Vi har taget chancer i dette speciale. Vi har lavet anderledes koblinger gennem det eklektiske arbejde med udvælgelse af teorier i vores generelle abduktive proces, og vi er opmærksomme på, at vores forståelsesunivers ikke nødvendigvis vil være genkendeligt for alle. Men vi har fastholdt det som en modig invitation til dialog for fremtidens organisationer.

Og hvad kan denne reflekterende konklusion lede os mod? Den har ledt os til at konkludere, at vi ser et behov for, at vi åbner en dialog op omkring ensomhed i organisationer. For os repræsenterer denne pointe en helt ny indsigt for os, som vi måske sporadisk gennem egen ledelseserfaring har kunnet ane en kontur af. Men for os med dette speciale i hånden så vil vi vove os til den konklusion, at for organisationer indenfor det offentlige, vil det være relevant at stille sig nysgerrigt ift. ensomhed som barriere for strategisk arbejde og ledelse. Ensomhed som barriere for at vække potentialet og passionen i organisationens medarbejdere og ensomhed som barriere til at hindre den psykologisk sikkerhed i at vokse og udvikle sig. Det er ikke en autentisk organisation, hvis den ikke tager sig af ensomhed som en del af en arbejdsmiljøorienteret målsætning. Og dermed bliver det heller ikke en bæredygtig organisation, da ensomhed hindrer kreativitet og låser vores mindset.

Hvilket leder os til svaret på specialets problemformulering. Med den viden som vi står med i dag og medforskernes modige deltagelse, så vil et svar være, at kreativiteten hos dem kommer frem, når de står ligeværdige med afsæt i egen autenticitets viden, kreativitet og nysgerrighed. Og at det er deres mod til at stå transparente sammen, der skaber en følelse af samhørighed og mod til at forfølge processer, der kan lede til kreativitet, der igen kan lede til nye

handlemåder eller refleksioner til gavn for organisationen. Vi kan også konkludere, at de med en bevægelse fra autopoietisk ensomhed til organisatorisk autenticitet foretager et individuelt ansvarligt valg om at løfte dem selv væk fra ensomhed mod hinanden – vi kunne fristes til at kalde det for en form for mindliberation. At bevægelsen indeholder, at de åbner deres mindset fra et perspektiv til et andet perspektiv. Bæredygtigheden i deres handlinger opstår for os ved, at ledergruppens kommunikative aktioner mellem hinanden ændres fra solistisk anerkendelse til empatisk nysgerrigt at invitere ind i hinandens kontekster med henblik på at lære af hinanden og vise organisationen fælleshed.

Med disse afsluttende ord vælger vi for nu at runde det konkluderende afsnit af dette speciale. Hvorefter vores perspektivering følger, og hvor vi her vil inddrage nogle af de aspekter og antagelser, som arbejdet med specialet også har introduceret os til.

5.3 Perspektivering

I perspektiveringen placerer vi nogle perspektiverende pointer eller antagelser, som vi med fordel fremadrettet kunne arbejde nysgerrigt i henhold til.

Coronagenerationen

I specialet var vi nødsaget til at tænke nyt grundet COVID-19 krisen og ledergruppens hjemsendelse og dermed finde nye veje, der ledte os til en digitaliseret form for aktionsforskning. Når vi nu skriver en perspektivering, hvor vi igennem specialet både er blevet opmærksomme på digitaliseret samværs udfordringer og potentialer, samt autopoietisk ensomhed, så er det en refleksion værdig at overveje, hvad de nye generationer af unge kommende medarbejdere lærer af vores hjemsendelsesperioder, og hvorledes det med fordel kan tænkes ind i skabelsen af fremtidens organisationer. Således at isolation eller hjemmearbejdspladser løftes fra solisternes sfære, til hvorledes vi kan skabe konstruktive digitaliserede fællesskaber. Hvis vi tror på, at vi kan designe fremtiden, kan vi med fordel designe samværsformer digitalt, der rummer og favner det hele menneske og favner fællesskabet, hvilket vil kunne finde spændende at udforske nærmere.

The art of making mistakes

Det er en kunst at fejle og rumme læringspotentialer i fejlen også. Dette er en pointe, som vi vedbliver at vende tilbage til, og som vi med fordel kunne forfølge koblet til Amy Edmondsons definitioner og forståelser af psykologisk sikkerhed. Netop i en opgave som vores, kunne vi med fordel have valgt at fokusere endnu mere på fejl og psykologisk sikkerhed. Der ligger et potentiale i, at fejlene kan give læring. Og der ligger et potentiale i, at der internt i organisationerne er tilpas grad af psykologisk sikkerhed, således der opstår grobund til en kultur for best-practise. I den kultur vil medarbejdere kunne italesætte på tværs af hierarkierne, hvis de oplever fejl eller fejlsantagelser i sproget. Her ligger der nemlig også en del fornyelse, hvilket vi selv er inde på i den afsluttende del af vores diskussion. Progressiv ledelse og organisatorisk modenhed, kræver en ny form for retning for, hvorledes vi uddanner og skaber organisationer. Og så har vi i denne afsluttende fase af dette speciale reflekteret over, om fejl som begreb ind i organisatorisk lærende fællesskaber med fordel kunne gribes mere organisationspsykologisk og sprogligt positivt an. Kan vi i fremtiden nytænke også på begreber som fejl, fejltagelse, modstand og lignende? Kan det tolkes som værende at frasige individet dets ansvar for handling? Vi har endnu ikke helt afdækket dette, og har i perspektivering her heller ikke en intention om, at vi kan svare på dette. Dog kunne det fra et organisationspsykologisk og filosofisk perspektiv være spændende at fordybe sig yderligere i.

Bæredygtighed – en bevægelse, bevæget af mennesker

Vores sidste og afsluttende pointe i specialets perspektivering omhandler bæredygtighed som værende en bevægelse, der dels er bevæget af mennesker og dels som kan bevæge mennesker. Det er lidt ordkløveri. Men vi kan med afsæt i vores opgave se, hvorledes passion kan bevæge mennesker indeni en organisation, hvilket leder til bevægelse. Hvis vi forfølger denne tanke koblet til bæredygtighed som tematik og FN's 17 verdensmål, som kommunerne og regionerne i Danmark har forpligtet sig til strategisk at indarbejde i organisationerne, hvorledes kan vi da gøre verdensmålene vedkommende og ad den vej åbne op for en mere borger centreret og igangsættende tilgang til bæredygtighed? Hvorledes kan verdensmål som nummer 5: Ligestilling mellem kønnene og nummer 10: Mindre ulighed se ud, hvis det faciliteres som borgerbevægelser? Vi har heller ikke her svarene på egne spørgsmål, men

er begge optaget af, at vi identificerer et videnspotentiale og en anden emergerende virkelighed, der står lige ved grænsen af vores forståelse og venter på at inviteres ind.

Med disse ord afslutter vi specialeskrivningen og vil i den forbindelse skrive en tak til dig, som læser specialet, med tak for din opmærksomhed. Med denne afslutning følger nu en åbning, hvor vi vil finde det autentisk meningsfuldt at starte en dialog, hvorfor ideer eller spørgsmål med elementer omkring OA-modellen meget gerne modtages.

Camilla Ottesen (cso-ah@aalborg.dk) og Sandra Bang-Schnack (sabas@rn.dk).

6. Litteraturliste

Udarbejdet efter APA systemet

- Amabile, T. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review. (S. 77-87)
- Brown, T. (2019) *Change by design*. USA: Harper Business.
- Brinkmann, S. (2012). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*. (1. udg.) København. Hans Reitzels forlag.
- Collin, F., & Kjøppe, S. (2014). *Humanistisk videnskabsteori*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Dweck, C. (2017). *Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential*. London: Robinson.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori – Perspektiver på organisationer og samfund*. (1.udg). København: Hans Reitzels Forlag.
- Frandsen, M. (2018). Sociale læreprocesser – John Deweys pragmatisme som udgangspunkt for aktionsforskning. I A. Bilfeldt, M. S. Jørgensen, J. Andersen & K.A. Perry (Red.) *Den ufærdige Fremtid – aktionsforskningens potentialer og udfordringer*. (s. 69 - 97) Roskilde Universitet: RUC
- Frimann, S., Jensen, J.B., & Sunesen, M. S. K. (Red.) (2020). *Aktionsforskning – et læringsperspektiv*. (1. udg.). (s. 11-14). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy. Creating organizations as amazing as the people inside them*. (1. Udg.) USA: Harvard Buisness Review.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse - En introduktion til Weicks univers*. (2. udg.) Samfundslitteratur
- Hansen, S., & Byrge, C. (2015). *Kreativitet som uhæmmet anvendelse af viden*. (1. udg.) Frydenlund Academic.
- Hildebrandt, S. (2017). *Vækst og bæredygtighed*. (2. udg). Valby: Libris Business.
- Jacobsen, B. (1998). *Eksistensens psykologi. En introduktion*. (4. opl.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kahneman, D. (2019). *At tænke – hurtigt og langsomt*. (3. udg.). Lindhardt og Ringhof
- Lufityanto, G., Donkin, C., & Pearson, J. (2016). Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence. *Psychological Science*, 2016, Vol. 27(5) s. 622 – 634. Retrieved from

- Molly-Søholm, T., Stegeager, N., & Willert, S. (2017). *Systemisk ledelse – teori og praksis*. (1. udg.) Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Nielsen, B.S., & Nielsen, K.A. (2015) Aktionsforskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (red.). (2015). *Kvalitative metoder*. (2. udg.). Hans Reitzels Forlag
- <http://www2.psy.unsw.edu.au/users/cdonkin/publications/psci16.pdf>
- Riess, H., & Neporent, L. (2018). The Empathy Effect: Seven Neuroscience-based keys for transforming the way we live, love, work, and connect across differences. Kindle E – bog: The Empathy Effect: Seven Neuroscience-Based Keys for Transforming the Way We Live, Love, Work, and Connect Across Differences: Riess MD, Helen, Neporent, Liz, Alda, Alan: 9781683640288: Amazon.com: Books
- Revsbæk, L. & Tanggaard, L. (2018) Abduktiv lytning af kvalitative interviews. I F.A. Gildberg & L. Hounsgaard (Red.), *Analysemetoder i sundhedsforskning*. (2018). (1.udg). (s. 49-67). Aarhus: Klim
- Smith, M. (2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. Retrieved januar 2019 på: <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>
- Sonne-Ragans, V. (2019). *Anvendt videnskabsteori. Reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver*. (2. udg.) Samfundslitteratur.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis. Theorizing qualitative research*. USA: The University of Chicago Press.
- Weick, K. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, Vol. 9, No. 5.

6.1 Internetkilder

Gonzales, S. *Lyrics to Alicia Keys' healing Grammy's song*. Retrived January 2, 2021, from <https://www.bing.com/search?q=Read+the+lyrics+to+Alicia+Keys'+healing+Grammys+song+-+CNN&src=IE-SearchBox&FORM=IENAE2>

s. Stanford model, retrived december 2020, from: <https://empathizeit.com/design-thinking-models-stanford-d-school/>

6.2 Kildeliste til billeder anvendt i specialet

Billede 1: Fremtid (Privateje Bang & Ottesen. Billedet er købt ved jumpstory.com)

Billede 2: Bevægelser i silhuet (Foto privateje: Bang & Ottesen)

Billede 3: Ståsted (Foto privateje: Bang & Ottesen)

Billede 4: Nyt vokser fra et gammelt fundament (Foto privateje: Bang & Ottesen)

Billede 5: Motivation med har vi tid? Søgeord: tid, søgt på pixabay: Retrived december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/photos/lommeur-tidspunkt-p%C3%A5-dagen-sand-tid-3156771/>)

Billede 6: Acceleration kompenserer for mangel på tid. Søgeord: tid, søgt på pixabay: Retrieved december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/photos/kasse-design-instrument-metronom-2451/>)

Billede 7: Gearskifte. Søgeord: Teknologi, søgt på pixabay: Retrived december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/photos/bev%C3%A6gelse-teknologi-drift-mekanik-2532158/>)

Billede 8: Tiden er til forhandling, det handler om mindset. Søgeord: ur/tid/gear søgt på pixabay: Retrived december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/illustrations/ur-tid-gear-ansigt-bl%C3%A5-tankegang-64264/>)

Billede 9: Opgavetravlt eller tanketravlt. Søgeord: timeglas søgt på pixabay: Retrived december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/photos/timeglas-ur-tid-periode-timer-2910948/>)

Billede 10: Superman – den ensomme leder. Søgeord: superhelt søgt på pixabay: Retrived december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/photos/dreng-barn-kid-l%C3%B8b-superhelt-4302994/>)

Billede 11: Alenehed på autopilot. Søgeord refleksion søgt på pixabay: Retrived december, 2020, from: (<https://pixabay.com/da/photos/refleksion-mursten-vej-regn-hegn-2922045/>)

Billede 12: Nye horisonter (Foto privateje Bang & Ottesen. Billedet er købt på jumpstory.com)

7. Bilag

Bilag 1 OA blev dannet

Bilag 2 Autenticitetsdagbog 1. loop

Bilag 3 Autenticitetsdagbog 2. loop

Bilag 4 Program til workshop 1

Bilag 5 PowerPoint præsentation til W1

Bilag 6 PowerPoint præsentation til W2

Bilag 7 A-Quick

Bilag 8 Sketching

Bilag 9 Landkort

Bilag 10 Landkort notes ark

Bilag 11 Landkort Refleksionsspørgsmål

Bilag 12 Dagligdagsafprøvning

Bilag 13 Transskribering W1

Bilag 14 Transskribering W2

Bilag 15 Samtykkeerklæring