En udforskning af ledelsesmuligheder i organisationskulturens fænomenologiske dimensioner

Studienummer: 20216681
Anslag: 78666/92410
Opgaven er fortrolig
Vejleder: Mogens Sparre
Udarbejdet af Pia Junker i forbindelse med LOOP Uddannelsen på Aalborg Universitet.

Indholdsfortegnelse

Abstract 1
Forord 1
Introduktion 1
Problemargumentation. 2
Undersøgelsesspørgsmål. 3
Videnskabsteoretisk positionering 3
Ontologi og Epistemologi 3
Metodologi 6
Procesbeskrivelse 10
Individuelle samtaler. 11
Eksistentiel Undren efter de Individuelle samtaler. 11
Planlægning af aktionsforskningsproces. 11
Eksistentiel Undren efter udforskning 1. 12
Eksistentiel Undren efter Udforskning 2 13
Empiri 14
Mit Ledelsesmanifest 14
Case 16
Min fænomenologiske aktionsforskning. 17
Morgans storyline udarbejdet på baggrund af mine empiriske fund. 18
Traumemetafor. 18
Politiske metafor 19
Psykisk fængsel metafor 20
Teori 20
Den subjektive mening. 21
Skabelse af individets virkelighed. 22
Karakteristika i organisationer. 23
De 6 typer af lederskab. 23
Knud Illeris' læringsteori. 24
Diskussion 26
Et kritisk perspektiv 32
Konklusion. 34
Perspektivering 36
Den følelsesmæssige virkelighed i grupper. 36

Litteraturliste 38
Bilagsliste 38

Abstract

This thesis uses a phenomenological method to explore the culture in the Pedagogical Psychological Counseling ("Pædagogisk Psykologisk Rådgivning") department in Nordfyn Municipality, where I started a position as department manager on Aug. 1. 2023. The thesis is written as a part of the concluding examination on the Master's Education in Learning Processes with Specialization in Leadership and Organizational Psychology (LOOP) at Aalborg University.

As I started as department manager, I conducted one-on-one conversations with the department coworkers. During these I observed repeated usage of the words trust and mistrust which piqued my interest, making me want to understand the underlying reason for using such language. This then became a motivating force exploring the culture in the department.

For my exploration I will use phenomenological action research, auto ethnography, and hermeneutic reflection. The purpose of the phenomenological exploration is to achieve an in-depth understanding of the phenomena that present themselves to me in my exploration of the culture in the department and discover new management opportunities through hermeneutic reflection.

The most important management opportunity I have discovered is to establish trust in myself as a manager. To create a foundation for cooperation between myself and the team members, there is a need to first establish this trust between us, because trust between prior management and the team members had been strained. Through my exploration I have discovered that ways to establish trust includes an open an inclusive management style where I exercise receptiveness and curiosity to the individual team member's meaning-making. It also includes intently working with the general communication in the department. As a manager, I can take the lead on this by clearly communicating the goals and direction of the department while knowing that not everyone that not all team members will agree. Doing this, I can, in a practice-oriented way, exemplify that it is not a necessity that we all agree. This will contribute to that the space for individual interpretations of the department's function is reduced and have the derivative effect that internal conflicts of power and interest are reduced. Concurrently, I can create and facilitate an organization of meetings that promote dialogue as well as prioritize exercises where we practice the art of disagreeing through dialogue. Besides these management opportunities, I have a

personal task to adjust my management-wise expectations to myself, so that they are realistic to implement. I envision doing this by introducing these expectations to my team members and inviting them to engage in formulating which values and expectations that will be the foundation for our future collaboration.

My phenomenological exploration of the culture in the department has led to the discovery multiple relevant management opportunities. This thesis and my hermeneutic reflections are a concrete example of a learning process in concordance with Illeris' interaction model. I have engaged in my own learning process by obtained a more profound understanding of how my team members experience the culture in the department, heightened my awareness of my own values, and reflected theoretically on these in interconnection with my context. This has resulted in what Gadamer describes as a fusion of horizons, where I have expanded my former understanding to a new understanding.

Forord

Det er med stor glæde at jeg nu kan præsentere dette speciale og som en del af min afsluttende eksamen på Maser uddannelsen i læreprocesser med specialisering i ledelse og organisationspsykologi på Aalborg Universitet.

Jeg anser dette speciale som en personlig stor bedrift efter den to årig på en akademisk og ledelsesmæssige udviklingsproces med de op- og nedture der følger med sådan en proces. Denne proces har ud over glæden ved at lære nyt også indeholdt en passende portion frustration som nu har medført at jeg nu kan læne mig tilbage med en følelse af og have lært en masse.

Min motivation for at vælge en fænomenologisk udforskning af kulturen i den afdeling jeg netop er blevet leder for, stammer fra et stort ønske om at komme godt fra start og skabe nogle gode og attraktive rammer for arbejdet. Jeg anså det som en unik mulighed for at jeg kunne bringe den teoretiske viden i spil jeg har tilegnet mig gennem min uddannelse på Aalborg Universitet og anvende den viden til at berige min ledelsespraksis.

Jeg vil i forbindelse med denne afslutning gerne takke min Vejleder Mogens Spare for at udfordre mig akademisk fra en praksisnær vinkel og for at inspirere mig til at anvende min praksis erfaring i en akademisk kontekst, dit engagement og måde at forsøge at forstå min tænkning har været uvurderlig for min læringsproces.

Tak til min kæreste Matthias Nielsen, for at støtte og opmuntre mig undervejs og til min studiekammerat Catarina Kastrup, for at have overskud til at læse korrektur midt i afleveringen af sit eget speciale. Jeres hjælp har været uvurderlig og er medvirkede til at jeg nu næsten er i mål.

Min akademiske udviklingsrejse er nu slut, men det er min udvikling som leder ikke. Jeg ser frem til fortsat at anvende den viden jeg har tilegnet mig gennem mine to år på Master uddannelsen.

Pia Junker

Middelfart 5. januar 2024.

Introduktion

Specialet tager sit afsæt i en kommunal afdeling for Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), hvor jeg netop er startet som afdelingsleder. Afdelingen består af 21 tværfaglige medarbejdere, hvoraf seks er logopæder, otte er psykologer, tre er ergoterapeuter, tre er fysioterapeuter og en er administrativ koordinator i afdelingen.

PPR har til opgave at understøtte dagtilbud og skoleområdet med råd og vejledning i forhold til at sikre børn, unge og familiers trivsel. Det betyder at PPR løser opgaver i hele kommunen og derfor ikke fast er i afdelingen. Alle medarbejdere planlægger selv deres opgaver og afdelingens kommunikation foregår derfor primært via telefon eller på mails. Afdelingen er samlet en gang om måneden til personalemøde på rådhuset, hvor jeg placeret.

Afdelingen har tidligere været ledet af en områdeleder for forebyggelsesområdet, som er organiseret under Børn- og Familiechefen. Områdelederen var ud over afdelingen for Pædagogisk Psykologisk Rådgivning også leder for tandplejen, sundhedsplejen, familiehuset og Kommunens døgninstitution.

Områdelederen blev sygemeldt, og efter en længere sygeperiode ophørte vedkommende i sin stilling. Den overordnede ledelse blev herefter varetaget af Børn- og Familiechefen, som sammen med afdelingen forsøgte at etablere en ledelseskonstituering i afdelingen af de bestående medarbejdere. Der blev afsøgt muligheden for et lederteam bestående af to medarbejdere, men man endte med at konstituere én. Vedkommende, der endte med at sige ja til konstitueringen, gjorde det ikke ud fra et ønske om funktionen, men tilbød sig, da ingen andre ville. Medarbejderen, der blev konstitueret, havde ikke tidligere ledererfaring og grundet omfanget af understøttelsen og de mange andre opgaver som Børn- og Familiechefen ellers skulle varetage i forbindelse med at områdelederen for forebyggelsesområdet stoppede, blev Pædagogisk Psykologisk rådgivning i en midlertidig periode forankret direkte under Børn og Unge direktørens ledelse.

Den konstituerede leder nåede i alt at varetage opgaven i 6 måneder, inden vedkommende valgte at søge orlov, da familien skulle flytte til udlandet, hvor ægtefællen har fået job de næste 3 år.

Børn og Unge Direktøren valgte på baggrund af et ønske fra medarbejderne om en personaleleder i afdelingen at opslå en stilling som afdelingsleder af PPR, og jeg blev ansat.

Det er netop blevet politisk besluttet ikke at genbesætte områdelederstillingen, men i stedet flytte varetagelsen af opgaverne i denne funktion til afdelingsleder niveau, men opgaverne er ikke yderligere præciseret.

Problemargumentation.

Det har vakt min nysgerrighed hvordan jeg som ny leder i afdelingen PPR er jeg blevet mødt med mange narrative fortællinger om afdelingen. Mange ønsker at give mig et historisk indblik i både opgaveløsning og organisatoriske ændringer. For mig opleves det som en projicering af håb og drømme og uden at lade mig påvirke alt for meget af disse narrative fortællinger, er det nu min opgave at forsøge at forstå den bagvedlæggende problematik, som har medvirket til uro i afdelingen. Jeg vil derfor udforske organisationskulturen, så jeg ikke lader mig styre af de mange fortællinger og igangsætte misforståede tiltag.

Ved at bruge tiden til åbent og nysgerrigt at lære medarbejderne at kende, kan vi sammen udvikle et fællessprog og opbygge tillid til hinanden. Dette så vi er rustet til at løse de udfordringer, vi møder i fremtiden. Tillid og intersubjektivitet tager tid at opbygge, men udgør et solidt fundament for afdelingens arbejdsmiljø og trivsel fremadrettet, og har derfor direkte indflydelse på afdelingen opgaveløsning og dermed børn og unges trivsel i kommunen.

Organisationen påvirkes konstant af nye perspektiver, ny lovgivning og flere samarbejdspartnere. Tempoet i det moderne samfund skaber konstante kursændringer, hvorfor det er væsentligt at afdække, hvad der skal til for at styrke tilliden, da denne er nødvendigt for at være rustet til de mange forandringsprocesser, vi forventes at skulle igennem sammen.

Derfor mener jeg at en fænomenologisk udforskning af organisationskulturen har sin berettigelse. En fænomenologisk undersøgelse kan give et dybdegående indblik i den enkelte medarbejders livsverden i afdelingen, og jeg kan herigennem få et bedre kendskab til hvad det er for en opgave, jeg står overfor ledelsesmæssigt. Mit håb er, at min fænomenologiske tilgang og mit ønske om at opnå et dybere kendskab til den enkelte i afdelingen kan være medvirkende til, at der opbygges

tillid til mig som leder og derved skaber et solidt grundlag for det fremadrettede samarbejde og bidrager positivt til afdelingens opgaveløsning – at medvirke til børn og unges trivsel.[1]

Undersøgelsesspørgsmål.

Hvilke ledelsesmuligheder kan jeg opdage, ved fænomenologisk at udforske organisationskulturen i afdelingen for Pædagogisk Psykologisk Rådgivning?

Videnskabsteoretisk positionering

Dette afsnit har til formål at give et indblik i, fra hvilken videnskabsteoretisk position dette speciale er udarbejdet. Denne præcisering finder jeg relevant at beskrive, da disse filosofiske grundantagelser har betydning i forhold de valg og fravalg jeg har truffet i forbindelse med at belyse mit overordnede udforskende spørgsmål.

Gennem et indblik i mine grundantagelser, er det min hensigt at medvirke til, at læseren bedre kan forstå min argumentation og herved gennemskue de refleksioner og fortolkninger, der ligger bag og som leder mig til at kunne forstå fænomener på en ny måde.

Disse grundantagelser beskriver jeg gennem min ontologi og epistemologi, som jeg vil beskrive og argumentere for herunder. Formålet er at skabe klarhed i forhold til min egen position i forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale og hermed medvirke til at styrke validiteten i specialet.

Ontologi og Epistemologi

Som skrevet i introduktionen til afsnittet, vil jeg nu give et indblik i min videnskabsteoretiske position og udfolde mine ontologiske og epistemologiske antagelser. Jeg vil argumentere for og begrunde disse her.

Med dette speciale ønsker jeg fænomenologisk at udforske og skabe nye erkendelser om den herskende organisationskultur i afdelingen, som jeg netop er blevet leder for.

Kulturen i en organisation udgøres af individuelle mennesker, da det er deres holdninger, værdier og adfærd, der samlet set former og definerer den overordnede kulturelle dynamik i organisationen.

[1] https://www.nordfynskommune.dk/media/szmnvbko/politik-for-børn-og-unge-2021-2024.pdf

Denne måde at anskue kulturbegrebet på understøttes af Gareth Morgan (Morgan, 2006) der argumenterer for, at kultur kan anskues som et hologram, hvor de sammenhængende strukturer og elementerne heri påvirker den samlede fælles helhed, som organisationen udgør

Grundet min fænomenologiske tilgang finder jeg det relevant at fremhæve, at jeg anser mennesker som subjektive og unikke væsner, hvis livsverden jeg ønsker at opnå en dybere forståelse af. Dette gennem en reduktionsproces af indtryk, tydning, tolkning og fortolkning af de fænomener jeg møder i denne udforskning (Thorsted & Hansen, 2022, s. 135).

Denne ontologiske forståelse underbygges videnskabsteoretisk af Martin Heidegger og Jean – Paul Sartre og deres tanker om eksistens, væren, frihed, ansvar og moral, hvilket jeg vil argumentere for i nedenstående.

Til at fortolke kulturen i en organisation vil jeg argumentere for at anvende Heideggers begreb ”Dasein”, nemlig at mennesket først og fremmest er i verden for at vi som mennesker kan reflektere over denne væren (Thorsted & Hansen, 2021 s.199).

Heideggers måde at anskue væren på, kaldes den ateistiske eksistentialisme i fænomenologien og er den bagvedliggende videnskabsteoretiske filosofi bagved min udforskning i dette speciale.

Ud over at jeg er døbt og konfirmeret, vil jeg beskrive mit forhold til kirken som udelukkende kulturelt betinget. Jeg anser mennesket som frit og ansvarligt, og tror på at menneskets eksistens går forud for alt andet, herunder også religion. Derfor kan jeg gennem min forankring i den ateistiske eksistentialisme udforske forståelsen af de fænomener, jeg finder uafhængigt og frit af en guddommelig ramme. Det ateistiske perspektiv fremmer en enkel og fri indfaldsvinkel til, at jeg kan undersøge og forsøge at forstå disse fænomener på ny.

Min ontologiske forståelse af frihed, ansvar og moral har dybe implikationer for min forståelse af verden og menneskers ageren i organisationer, og er derfor relevant at belyse i forbindelse med min udforskning af kulturen.

Som Sartre argumenterer for, mener jeg, at det individuelle menneske har frihed (Sartre, 2005 s. 57) til at træffe selvstændige valg, dog er der med denne frihed forbundet et ansvar.

Moral (Sartre, 2005 s. 83) er ikke tilfældig, det er noget vi som mennesker skaber på baggrund af de valg vi træffer livet igennem. Vi bekræfter værdier af vores valg i vores relation til andre, og må derfor være ansvarlig overfor den adfærd vi udviser (Sartre, 2005 s. 49).

Menneskers frihed til at handle kan ikke adskilles fra det ansvar, der følger med disse handlinger. Dette synspunkt mener jeg er væsentligt at medtage, når jeg beskriver og argumenterer for min grundlæggende ontologi.

Essensen i den fænomenologiske eksistentielle filosofi præciserer, at den individuelle værensforståelse har betydning for den mening, mennesket skaber og danner sin virkelighed ud fra, hvilket nedenstående citat er med til at eksemplificere:

"virkeligheden får kun mening i lyset af menneskenes handlinger og værensforståelse " (Sartre, 2005 s. 13).

Derfor finder jeg den enkeltes subjektive livsverden (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 284) og dennes meningsskabelse væsentlig at inddrage, når jeg ønsker at gøre kulturen til genstand for min udforskning, for herigennem at opnå nye erkendelser om ledelsesmuligheder.

Gennem den fænomenologiske tilgang kan jeg bevare en åbenhed og ydmyghed overfor, hvordan forskellige livsverdner påvirker det subjektive menneskes sociale virkelighed og den måde hvorpå individet agerer og der med sigte mod en helhedsforståelse. (Gadamer, 2004, s. 236)

Min egen fortolkningsproces, i forhold til at opnå nye erkendelser om ledelsesmuligheder, sker kontinuerligt gennem den hermeuetiske cirkel (Gadamer, 2004, s. 254) og er en måde, hvorpå jeg kan forstå det partikulære ud fra helheden og helheden ud fra det partikulære (Jørgensen, 2009 s.74). Jeg finder denne refleksionsmetode særlig brugbar, da målet ikke er at finde den objektive sandhed, men i stedet sigter efter en ny forståelse (Jørgensen, 2009 s. 77).

At opdage ledelsesmuligheder anser jeg som et ønske om praktisk klogskab, hvilket Aristoteles benævner begrebet phronesis (Gadamer, 2004, s. 489). Min fænomenologiske udforskning af kulturen har til hensigt at medvirke til en eksistentiel øget indsigt i en sådan praktisk klogskab og dennes intuitive dimension.

Min bestræbelse på at forstå mine tidligere erfaringer på ny, sker gennem det som Gadamer kalder en horisontsammensmeltning (Gadamer, 2004, s. 292). Denne horisontsammensmeltning er, når tidligere erfaringer og ny viden kombineres og skaber en ny forståelse.

En horisontsammensmeltning af ny viden og tidligere erfaring sker gennem en dynamisk fortolkningsproces kaldet tidslighed, hvilket betyder, at de erkendelser, jeg gør mig nu og den forståelse jeg har, når dette speciale er udarbejdet, over tid vil kunne udvikle sig til, at jeg opnår en ny forståelse om f.eks. et år (Gadamer, 2004, s. 245).

Som nævnt tidligere i afsnittet, sigter min fænomenologiske udforskning af kultur ikke efter løsning indenfor et komplekst ledelsesfelt, men skal ses som et praksisnært supplement til allerede eksisterende undersøgelser om ledelse og kultur. Det er mit ønske, at jeg bliver i stand til at applikere nye ledelsesmuligheder til konkrete handlinger i min egen organisation (Gadamer, 2004, s. 324).

På baggrund af disse ontologiske og epistemologiske antagelser mener jeg, at den eksistentielle fænomenologi udgør en relevant ramme for min udforskning af organisationskulturen. Dette da rammen anerkender den kompleksitet, der er forbundet med at forsøge at forstå menneskets komplekse livsverden, men samtidig anser individet som aktivt deltagende i skabelsen af sin egen virkelighed, og dermed en aktiv medskaber af denne kultur. En dybere fænomenologisk udforskning af denne kompleksitet kan dermed bidrage til, at jeg kan opdage ledelsesmuligheder der kan påvirke afdelingen kultur i en positiv retning.

Metodologi

I dette afsnit vil jeg beskrive mine metodemæssige overvejelser i forbindelse med at udarbejde dette speciale. Jeg vil begrunde og argumentere for mine metodemæssige valg, for herigennem at styrke validiteten (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 658) af den indsamlede data.

Oprindeligt havde jeg besluttet mig for at udforske begrebet Phronesis (Gadamer, 2004, s. 489) i samarbejde med et konsulenthus, der arbejder eksperimenterende med at udvikle selvledende organisationer via praksisnære prøvehandlinger, for herigennem at styrke min egen ledelsespraksis. Men der bød sig en unik mulighed for at kunne arbejde endnu mere praksisnært, da jeg skiftede job, og nu i stedet kan udforske en organisation fra både 1-persons perspektivet og

herigennem medvirke til min egen læring, refleksion og udvikling og gennem et 3-persons perspektiv med det fokus, at min udforskning kan bidrage med viden om organisationer (Friman & Hersted, 2020, s. 78).

På baggrund af mit ateistisk fænomenologiske eksistentielle syn på væren-i-verden, argumenterer jeg for, at der ikke findes objektive kriterier til indsamling af empiri. Det kræver menneskers væren i verden at udarbejde sådanne videnskabelige kriterier. Dette syn understreger, at sådanne objektive kriterier ikke er fund, men i stedet er menneskeskabte kriterier (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 666).

Min fænomenologiske tilgang til at indhente og anvende kvalitativ empiri er inspireret af det billedlige sprog, kunstverdenen tilbyder (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 665). Derfor har jeg valgt at indsamle min empiri gennem autoetnografiske beskrivelser af en case, et ledelsesmanifest, en logbog, samt digitale beskrivelser udarbejdet af deltagerne i forbindelse med deres deltagelse i en fænomenologisk aktionsforskningsproces bestående at to udforskninger.

Ved at indsamle min empiri gennem disse metoder, argumenterer jeg for, at jeg vil kunne opnå en dybere forståelse af det subjektive og partikulære. Gennem en udforskning af mine fund vil jeg hermeneutisk fortolke disse, med henblik på at opnå denne dybere forståelse.

Jeg er bevist om, at autoetnografi i nogle videnskabelige sammenhænge er blevet kritiseret for at være uvidenskabelige, da empirien genereres gennem beskrivelser af subjektive oplevelser og derved ikke lever op til objektive videnskabelige kriterier (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 666). Men som beskrevet tidligere i dette afsnit køber jeg ikke ind på den præmis. Min autoetnografiske empiri kan være mindst lige så relevant som andre mere anerkendte metoder, så længe jeg synliggør tilblivelsen i mine bilag og autoetnografien tjener specialets formål.

Ved at anvende autoetnografi og fænomenologisk aktionsforskning til at indsamle min empiri, vil jeg argumentere for, at jeg herigennem kan indtage en position mellem min væren i verden og min eksistentielle undren, som er mysterium dimensionen (Thorsted & Hansen, 2022, s. 47-48). I denne position kan jeg lytte til det værende landskab og skabe resonans til det uforklarlige, så dette kan medvirke til, at jeg forstår fænomener på nye måder.

Validiteten af min empiri vil jeg styrke ved at skabe transparens for tilblivelsen, så min erkendelsesproces og mine refleksioner kan spores i mine bilag. Denne transparens (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 658) vil jeg skabe ved at vedlægge min logbog og alle mine versioner af min autoetnografiske case i mine bilag, så man kan følge hele tilblivelsesprocessen.

Herudover vil jeg, specialet igennem, præcisere hvorfra jeg inddrager min empiri, så det fremgår tydeligt, hvornår jeg beskriver, fortolker og tænker med empiri og teori. Dette vil jeg praktisk udmønte via klare henvisninger til mit bilagsmateriale og til min empiri, når disse inddrages og ved at mine autoetnografiske beskrivelser og empiriens fortolkning fremgår i afgrænsede tekstbokse.

Min behandling af empiri adskiller sig fra den mere traditionelle, men jeg finder den fænomenologiske udforskning hensigtsmæssig at anvende, da jeg ikke eftersøger et entydigt svar, men i stedet vil udforske kulturen i forhold til at opdage ledelsesmuligheder.

I forbindelse med min udforskning har jeg skullet træffe valg, der både rummede min rolle som studerende og som leder.

Fra mit første møde med afdelingen har jeg været åben omkring at jeg skulle afslutte en Master i læreprocesser med specialisering i ledelse og organisationspsykologi. Alle i organisationen har fra start og løbende gennem processen individuelt givet mundtligt samtykke til at indgå i og bidrage til denne udforskning. Valget om at deltage er af deltagerne blevet truffet på baggrund af min åbenhed i forhold til, at jeg ønskede at opdage ledelsesmuligheder, hvilket deltagerne har udtrykt respekt for i forbindelse med at de har afgivet deres mundtlige samtykke.

Jeg er fuldt ud bevist om, at det kan være udfordrende at sige fra overfor en ny leders ønske, men min åbenhed omkring formålet med min udforskning vil jeg argumentere kan have været medvirkende til, den villighed jeg mødte fra medarbejderne. Under min udforskning har jeg sikret mundtlige samtykker, så jeg har kunnet bekræfte formålet, hvis der opstod usikkerhed undervejs. Denne tilgang valgte jeg for at prioritere dialogen og for at deltagerne ikke blot sad tilbage med en følelse af at skulle skrive under på et samtykke uden at vide hvad formålet var. Herved har jeg løbende kunnet afstemme forventninger, i stedet for at de havde underskrevet et skriftligt samtykke fra start, som deltagerne senere fortrød, men ikke turde trække tilbage grundet min position som leder i organisationen. I vores løbende forventningsafstemning har jeg kunnet oplyse om anonymiteten, samtidig med det udviklingsønske der er forbundet med, at jeg som leder ytrer

ønske om, gennem min udforskning som de deltager i at opdage ledelsesmuligheder, som vil kunne påvirke mit lederskab positivt.

At arbejde proaktivt med at minimere potentielle risici i forbindelse med at forvalte en udforskningsproces i den organisation, jeg selv er leder af, kræver omhyggelig refleksion og mange etiske overvejelser. Som beskrevet i dette afsnit, er jeg bevist om dette og arbejder med det ved at gøre formålet med min udforskning klart og introducere og forberede deltagerne før min fænomenologiske aktionsforskning. Alt dette for at medvirke til at mindske tvivl om formålet med deltagernes medvirken og for at styrke kvaliteten af min fænomenologiske udforskning.

Helt overordnet har jeg mundtligt samtykke fra direktøren til at anvende organisationen som undersøgelsesarena, med det formål, at jeg søger at udforske kulturen, for herigennem at opdage ledelsesmuligheder. Det er en lille kommune jeg er ansat i, og af den grund har jeg valgt at dette speciale ikke må offentliggøres. Skulle min aktionsforskningsproces og dokumentationen af denne anonymiseres, hvilket ville kræve, at jeg redigerede i de digitale besvarelser, hvilket jeg ikke finder etisk ansvarligt. Der ville, hvis jeg offentliggjorde min samlede empiri, være risiko for at personer i min organisation vil kunne identificeres. Dette på trods af at jeg anonymiserede alt empirien, dette da jeg arbejder i en lille kommune, hvor når man beskriver scenarier formodentlig let ville kunne identificere personerne.

Den empiri som jeg opnår gennem min fænomenologiske aktionsforskning, vil jeg supplere med autoetnografiske beskrivelser. Min autoetnografi vil bestå af et ledelsesmanifest og en case som en del af dette speciale og en logbog som er vedlagt i mine bilag (bilag1). Jeg har valgt at gøre mit ledelsesmanifest og en case en del af specialet, da disse tænkes inddraget som en del af min diskussion og derfor er værdifulde for både at belyse min læring og de ledelsesmuligheder jeg identificerer.

Empiri forbundet med min fænomenologiske aktionsforskning er tilgængelig for deltagerne og ligger på en online platform[2], som jeg er ejer af. Her kan deltagerne tilgå deres besvarelser og læse hinandens input. Denne empiri vil være tilgængelig til brug for afdelingens arbejde fremadrettet, hvilket jeg forestiller mig kan gavne afdelingens videre arbejde efter dette speciale, hvilket der

[2] https://padlet.com/pjunke/udforskning-1-l3epreyuepkouy19
https://padlet.com/pjunke/udforskning-2-t9877tqe53049esu

også ytres et ønske om i de digitale besvarelser (bilag 2, s.7). Udformningen og gennemførelsen af den digitale aktionsforskning vil jeg beskrive i mit næste afsnit.

Mit metodemæssige valg forbundet med at udforske organisationskulturen, for herigennem at opdage ledelsesmuligheder, mener jeg belyses relevant gennem fænomenologisk aktionsforskning og autoetnografi, min ontologiske og epistemologiske position taget i betragtning. Jeg er overbevist om, at jeg herigennem kan opnå en dybere forståelse af kulturen og gennem denne forståelse opdage ledelsesmuligheder, som kan være relevante for organisationen.

Procesbeskrivelse

I dette afsnit vil jeg beskrive min undersøgelsesproces med henblik på at give et fyldestgørende og gennemskueligt overblik over processen i forbindelse med at udforske kulturen i afdelingen.
En procesbeskrivelse af opgavens undersøgelsesdesign har til hensigt at skitsere strukturen i specialet, så sammenhængen og formålet fremgår tydeligt. Dette overblik har jeg visualiseret herunder:

[3]

Denne proces vil jeg uddybe i næste afsnit, hvor jeg også vil præsentere min eksistentielle undren. For at tydeliggøre, hvornår jeg beskriver selve processen og hvornår jeg undres, vil min eksistentielle undren fremgå i klart afmærkede bokse.

[3] Min egen visualisering

Individuelle samtaler.

Jeg valgte, som en del af min opstart i afdelingen, at afholde individuelle samtaler med alle medarbejderne i afdelingen. Inden samtalerne havde jeg sendt en øvelse ud, som jeg havde introduceret på det første personalemøde. Her bad jeg alle, på baggrund af medarbejdernes erfaring, individuelt tænke over egenskaber hos en god leder og egenskaber hos dårlige ledere. Efter disse overvejelser bad jeg dem reflektere over, hvilke forventninger de hver især havde til mig, som deres nye leder. Refleksionsøvelsen og samtalerne var ikke tænkt som en del af dette speciale, men flere af medarbejderne valgte til samtalen at aflevere deres skriftlige besvarelser, som de havde udarbejdet i forbindelse med deres forberedelse til samtalen, så jeg har samlet disse i en logbog, hvor der også er mine noter fra samtalerne (Bilag 1).

Samtalerne vækkede en eksistentiel undren i mig, og jeg besluttede at forkaste min oprindelige specialeide, og i stedet forfølge denne undren.

Eksistentiel Undren efter de Individuelle samtaler.

I mine individuelle samtaler, som jeg afholder med alle medarbejderne i forbindelse med at jeg starter i afdelingen, opstår der en undren hos mig i forhold til kulturen i afdelingen. Jeg synes at støde på ordene tillid og mistillid i flere af samtalerne, hvilket gør mig nysgerrig i forhold til, hvad den bagvedliggende årsag til at flere individer uafhængigt af hinanden vælger at fokusere på netop de ord. Min eksistentielle undren begynder at udfolde sig i form af spørgsmål om, hvad tillid og mistillid indebærer for den enkelte, og gad vide hvordan den enkeltes tidligere erfaringer med tillid former deres forventninger til ledelse nu. Når jeg reflekterer over dette, er tillid ikke længere blot et ord, men en nødvendighed for et sundt arbejdsmiljø, og jeg bliver optaget af, hvordan jeg kan understøtte en kultur, hvor tillid er en naturlig del af dagligdagen og hvor der er en god relation mellem den enkelte og mig som leder. Min undren bliver min drivkraft i forhold til at ville udforske kulturen i afdelingen og opdage ledelsesmuligheder.

Planlægning af aktionsforskningsproces.

På baggrund af min eksistentielle undren designer jeg en fænomenologisk aktionsforskning, der består af to anonyme digitale udforskninger af kulturen i afdelingen, hvor hvert individ kan give et indblik i deres oplevelse af kulturen i afdelingen. De to digitale udforskninger er planlagt til at blive afholdt med en måneds mellemrum, dette så der er tid til at bearbejde og reflektere over besvarelserne både for mig og for deltagerne. Begge udforskninger blev afholdt i forbindelse med afholdelsen af det månedlige personalemøde. Deltagerne blev introduceret til den digitale øvelse på møderne, hvor jeg præciserede, at besvarelserne skulle laves individuelt uden drøftelser med kollegaer.

Linket til den digitale platform padlet, [4] hvor processen blev dokumenteret, blev udsendt til alles individuelle mail efter introduktionen. Der var afsat en time på selve personalemødet til at deltagerne kunne fordybe sig i deres egne og hinandens besvarelser.
Den enkelte medarbejder udarbejdede sin besvarelse på sin computer og kunne sideløbende følge de andres anonyme besvarelser både på deres computer og på en storskærm. Jeg bidrog ikke selv med mine besvarelser, da jeg ikke ønskede at påvirke processen, og da jeg i stedet vil supplere dette speciale gennem min autoetnografi.
Den første udforskning i processen var designet med det sigte at give afdelingen et indblik i hinandens livsverden og dermed være en del af en samskabende proces, hvilket Finn Torbjørn Hansen (Thorsted & Hansen, 2022, s. 337) benævner som en sokratisk fødselshjælper.

Den digitale anonyme skriveøvelse var dermed første del af en fænomenologisk og samskabende aktionsforskningsproces, også kaldet fænomenologisk-maieutisk aktionsforskning (Thorsted & Hansen, 2022, s. 336).

Til det første møde havde jeg formuleret 5 uddybende spørgsmål, der alle var relateret til begrebet kultur og deres individuelle oplevelse af kulturen i afdelingen.

Eksistentiel Undren efter udforskning 1.

Ved gennemlæsning af de anonyme individuelle besvarelser om den enkeltes oplevelse af kulturen, bliver jeg optaget af, at der fremgår forskellige oplevelser, heriblandt et hierarki, som andre i deres refleksion over hinandens beskrivelser ikke genkender. Det får mig til at fundere over, hvad det er et udtryk for, at ikke alle input i afdelingen før har været vægtet lige, og hvordan jeg ledelsesmæssigt kan arbejde med igen at skabe balance i afdelingen, så alle oplever sig værdifulde. Min undren motiverer mig til at udarbejde uddybende spørgsmål til næste udforskning, hvor de enkeltvis skal reflektere over, hvordan vi kan skabe en kultur, der er præget af tillid, åbenhed og tryghed, og komme med forslag til konkrete handlinger. Dette så vi får en dybere forståelse af hinandens tænkning, og samtidig deler ansvaret i forhold til at løse de udfordringer, der opleves i forhold til at ikke alle føler sig hørt.

På baggrund af den første udforskning læste jeg omhyggeligt besvarelserne igennem og formulerede uddybende spørgsmål i forhold til begreberne tillid, åbenhed og tryghed, som eksistentielt havde skabt undren hos mig.

[4] https://padlet.com/pjunke/udforskning-1-l3epreyuepkouy19
https://padlet.com/pjunke/udforskning-2-t9877tqe53049esu

Spørgsmålene var:

- *Hvad er de konkrete handlinger du mener, kunne implementere for at opbygge tillid i afdelingen?*
- *Kan du give eksempler på situationer, hvor tillid har været styrket eller svækket, og hvad var årsagerne til dette?*
- *Hvad skal der til for, at du føler dig tryg nok til at ytre dine ideer og bekymringer i plenum?*
- *Er der bestemte scenarier eller kontekster, hvor du føler dig mere eller mindre tryg, og hvad gør forskellen?*
- *Hvad er dine forslag til at forbedre tilliden, trygheden og samarbejdet i afdelingen?*
- *Kan du identificere små skridt eller konkrete initiativer, som du kan bidrage med for at skabe positive ændringer imod et fælles PPR?*
- *Hvorfor tror du, man samle sig monofagligt i situationer med uenighed eller forandring?*
- *Hvad mener du, kunne fremme at PPR tænkes som en tværfaglig afdeling og ikke som monofaglige dele?* (Bilag 3)

Alle spørgsmålene var formuleret på en inviterende måde, så jeg forsøgte at få viden om deres oplevelse af disse begreber, men samtidig bad dem komme med bud på løsninger.

Eksistentiel Undren efter Udforskning 2

Umiddelbart efter udforskning 2 var jeg af den overbevisning, at jeg ikke kunne anvende beskrivelserne, da jeg fandt dem overfladiske. Så jeg lod dem være og var ærgerlig over at jeg nu skulle beskrive en aktionsforskningsproces, hvor det reelt kun var udforskning 1, der havde givet anledning til eksistentiel undren. Men da jeg læste udforskning 2 igen efter et par måneder, har jeg nu en ny forståelse af materialet.

Nu ser jeg i de individuelle beskrivelser en form for undgåelsesadfærd, der kommer til udtryk i handlingsforslagene, der pegede på sociale aktiviteter relateret til begrebet ”hygge”. Mange synes at vælge sociale arrangementer som værende den handling der skulle til for at skabe en kultur med åbenhed, tillid og tryghed. Dette i stedet for at håndtere den uenighed der er i forhold til, at ikke alle i afdelingen føler sig værdifulde og ligestillet. Det leder mig til at reflektere over, hvad en sådan undgåelsesadfærd er udtryk for. Skyldes det et ønske om harmoni selvom virkeligheden ser anderledes ud, eller er der tale om konfliktskyhed? Det ansporer mig til at ville stræbe efter en dybere forståelse af dette, hvorfor jeg vil udforske min aktionsforsknings empiri yderligere.

Hele mit aktionsforskningsdesign sigtede mod at skabe rum for åben og anonym refleksion over organisationskulturen. Årsagen til at jeg valgte den digitale anonyme besvarelse var for at fremme muligheden for, at det usagte kunne blive sagt. Dette på en måde hvorpå der var plads, rum og lydhørhed overfor eventuelle forskellige perspektiver. Det var tænkt som en udforskende

nysgerrig og blid start på vores samarbejde, hvor alle kunne dele deres oplevelser og meninger beskyttet af en anonymitet.

Jeg er fuldt ud bevist om, at jeg i den forbindelse med det anonyme valg, samtidig fravalgte muligheden for at kunne få uddybet de forskellige livsverdner i selve situationen, men jeg valgte alligevel denne tilgang i håb om at det kunne danne et godt og ærligt udgangspunkt for afdelingen og at de anonyme besvarelser blot var et udgangspunkt og dermed noget som kunne bygges videre på. Jeg valgte til udarbejdelsen af min udforskning til dette speciale at afgrænse undersøgelsesperioden til de første 90 dage af min ansættelse, hvormed min empiri er afgrænset til denne periode, men jeg påtænker at arbejde kontinuerligt videre med kulturen som en del af min ledelse af afdelingen fremadrettet.

Medarbejderne og jeg kommunikerer i det daglige primært på mail eller telefon, da medarbejderne arbejder på skoler og institutioner i hele kommunen. Jeg vil på baggrund af denne præmis argumentere for, at mit valg om at anvende en anonym digital proces til at udforske kulturen har givet mig en dybere indsigt i afdelingens kultur end jeg ellers ville have kunne opnå på de 90 dage. Dette har været en nænsom måde at jeg har kunnet tilegne mig en dybere forståelse af kulturen i afdelingen, vores spirende relation i udforskningsperioden taget i betragtning.

Mine fund i udforskningsperioden gennem den digitale aktionsforskningsproces vil jeg præsentere i næste afsnit sammen med en introduktion til min autoetnografi.

Empiri

I dette afsnit vil jeg præsentere dette speciales samlede empiri, bestående af min autoetnografi i form af mit ledelsesmanifest og min case beskrivelse. Mine autoetnografiske fremstillinger vil være i afmærkede bokse, mens mine fund i min aktionsforskning vil blive præsenteret gennem citater, som er knyttet an til metaforer i en storyline jf. Morgans Metaforteori. Denne samlede empiri vil efter sin præsentation blive inddraget i specialets diskussion i et senere afsnit.

Mit Ledelsesmanifest

For at give et indblik i mine ledelsesmæssig værdier har jeg valgt at udarbejde et ledelsesmanifest. Disse værdier vil jeg præsentere i dette afsnit med henblik på at kunne perspektivere disse værdier i diskussionsafsnittet, til ledelse i praksis og i håbet om at det kan bidrage til mit ønske om at opdage ledelsesmuligheder.

Jeg tror på….

Jeg tror på at ledelse er en dynamisk proces, der gennem åben dialog og nysgerrighed bør tage afsæt i det individuelle menneskes behov. I min optik kan ledelse ikke standardiseres, men bør i stedet tilpasses konteksten og individet, hvilket kræver at jeg formår at aflæse mine omgivelser og de mennesker jeg skal lede for at yde tilpas ledelse. Hermed bekender jeg mig til en fleksibel og kontekstafhængig ledelsesstil, frem for en regelbaseret gruppeorienteret forudbestemt ledelsesform.

Jeg tror på dialog som et middel til at skabe forståelse og samarbejde. Jeg tilskynder åben kommunikation, aktiv lytning og konstruktiv feedback. Gennem dialog skaber vi en atmosfære, hvor idéer kan udfordres og forbedres for at opnå bedre løsninger.

Jeg tror på at alle mennesker forsøger at gøre deres bedste og at organisationens succes afhænger af vores fælles ansvar for den opgave, vi er sat til at løse sammen. Dette sker ved at den enkelte i organisationen bidrager med sine kompetencer til vores fælles mål. Min ledelsesmæssige faciliterende tilgang skaber rammen om, hvordan disse kompetencer kommer i spil, ved ikke på forhånd at have besluttet, hvem der gør hvad, men i stedet beskrive opgaven konkret og herefter vise fællesskabet tillid til at have lyst til at løse opgaven godt og dermed byde sig til.

At vise tillid til fællesskabet er for mig altafgørende. Som organisation opbygges og opretholdes tillid ved at jeg er troværdig, opfylder mine forpligtelser og er åben omkring mine beslutningsprocesser. Tillid er grundlaget for et effektivt samarbejde og en positiv arbejdskultur.

Jeg vil stræbe efter at behandle alle organisationens medlemmer retfærdigt, uanset baggrund eller position. Retfærdighed er for mig hjørnestenen i et harmonisk arbejdsmiljø, hvor alle føler sig værdsat og respekteret.

Jeg vil handle med samvittighed og respekt og med kontinuerlig opmærksomhed på mine etiske forpligtelser. Jeg vil reflektere og overveje konsekvenserne af mine handlinger og beslutninger og prioritere integritet og etisk ansvarlighed i alle situationer.

Jeg vil gennem selvrefleksion stræbe efter at forbedre min ledelsespraksis og træffe velovervejede beslutninger i mit virke som leder.

Jeg tror på, at min styrke ligger i min evne til at tilpasse mig, lære af erfaringer og inspirere andre til at opnå deres fulde potentiale.

Min dedikation til åbenhed, tillid, dialog og individuel tilpasning er ikke blot en erklæring; det er en levende praksis, der vil forme min organisatoriske rejse fremadrettet.

Jeg vil understøtte en kultur på arbejdspladsen, bestående af et fællesskab, hvor hver stemme er værdsat. Jeg vil fortsat udvikle og forfine min ledelsespraksis til fremtidens opgaveløsning, hvor vækst og respekt for den enkeltes formåen respekteres.

I denne ånd ser jeg frem til at omfavne udfordringer, fejre succeserne og skabe en organisation, der ikke kun overlever, men trives i en stadigt skiftende verden.

Samlet set er jeg fast besluttet på at skabe en arbejdskultur, hvor organisationens fælles værdier ikke kun er ord, men er en integreret del af den daglige praksis.

Case

Denne autoetnografiske case har jeg beskrevet med henblik på at give et virkelighedsnært indblik i min oplevelse som leder af PPR. Jeg vil inddrage denne case i min diskussion senere i specialet med henblik på at øge min bevidsthed om min egen ledelsespraksis.

Vores møde er netop er slut. Hende som jeg havde holdt møde med, var ked af det. Hun havde i går aftes fra HR modtaget besked med et varsel om at en særlig funktion hun havde varetaget ville bortfalde. Beskeden havde i går aftes fået hende til at sende mig en vred mail, hvor hun udbad sig en konkretisering af noget, vi har drøftet mange gange før.

Jeg svarede ikke på mailen i går aftes, da jeg havde mærket spirende frustration, som jeg blev nødt til at være undersøgende på hvad bundede i.

Min frustration var ikke rettet mod kun denne mail, men vores samarbejde havde indtil nu været udfordret, da jeg oplevede at blive mødt med spørgsmål og forventninger, som jeg ikke kunne svare på.

Det var startet ganske harmløst med at jeg modtog mails med formuleringerne; ”som vi aftalte”, ”som du lovede” eller ”som vi blev enige om”, uden at jeg havde nogen erindring om at skulle have indgået de aftaler, der blev refereret til.

Hun var på dag 17 af min ansættelse kommet ind på mit kontor og ønskede svar på, hvilke udviklingsmuligheder jeg kunne tilbyde i organisationen? – På mødet blev jeg præsenteret for et uddannelsesønske, som en anden kollega var bevilliget inden jeg startede. Deadline for ansøgning var med det samme, så jeg blev opfordret til at træffe en hurtig beslutning. Ved samme lejlighed gjorde hun mig opmærksom på, at jeg ikke ville blive mødt af yderligere lønkrav, hvis jeg bevilligede uddannelsen og hun ville heller ikke gå videre med et andet jobtilbud som ellers også var i spil.

Jeg havde i første omgang valgt ikke at reagere på disse mails, da jeg anså det som bagateller. Det var først senere i processen jeg identificerede et mønster. Da jeg ikke havde det nødvendige overblik over afdelingens ressourcer og opgaver, valgte jeg heller ikke at imødekomme hendes uddannelsesønske.

Sideløbende med min egen voksende frustration oplevede jeg, hvordan jeg skulle stå imod ydre påvirkninger i forhold til hendes rolle i afdelingen, dette fra både de tre tillidsrepræsentanter og direktøren. Alle satte de spørgsmålstegn ved hendes rolle i organisationen. Jeg oplevede, at tillidsrepræsentanterne ønskede at degradere hende og direktøren ønskede en opsigelse fra hende.

Det lykkedes mig, på trods af min egen voksende frustration, at holde fokus på mit eget overordnede ønske om at udvise ordentlighed og få alle i afdelingen til at fungere. Jeg mærkede betydelig forskel på mine egne reaktioner i forhold til om det var direktøren eller tillidsrepræsentanterne, som jeg kommunikerede med om vedkommendes rolle. Når jeg kommunikerede med direktøren, var mine følelser forbundet med at ville bevise mit værd i forhold til at kunne løse ledelsesmæssige udfordringer. Hvorimod jeg, i mit samarbejde med tillidsrepræsentanterne, blev forundret over deres indblanding, som jeg anser som illoyal overfor deres medlem.

Den frustration jeg mærkede, var ikke relateret til selve den mail hun sendte om aftenen. Jeg kendte på tidspunktet for mailen ikke til beskeden fra HR og havde ikke været inde over beslutningen.

Min fænomenologiske aktionsforskning.

I dette afsnit vil jeg præsentere min fænomenologiske aktionsforskning ved at anvende Gareth Morgans metaforteori og udarbejde en storyline (Morgan, 2006, s. 339) for de fænomener, jeg vil udforske. Teorien tilbyder en ramme til at forstå de fænomener, som jeg er stødt på under min fænomenologiske udforskningsproces.

Jeg vil indledningsvis starte med kort at introducere til Morgans teori inden jeg anvender den til at præsentere mine fund i en storyline. Teorien består af 8 metaforer; Maskine, organisme, hjerne, kultur, politik, psykisk fængsel, flux- transformation og dominans. Hver af disse metaforer repræsenterer forskellige aspekter af en organisation. (Morgan, 2006, s. 350)

Det kan som leder være fristende at anvende sin tidligere erfaring til "at stille hurtige diagnoser i organisationer", da det kan give en oplevelse af at være kompetent og handlekraftig, men gennem Morgans metaforteori kan man tage sig den nødvendige tid til at forholde sig åbent i forhold til hvilke handlinger, der kunne være mulige og relevante (Morgan, 2006, s. 349).

De handlemuligheder jeg finder har sammenhæng med, hvilket perspektiv jeg som leder vælger at anlægge i en given situation. Dette er vigtigt at være opmærksom på i forbindelse med anvendelsen af denne teori. Metaforteorien er opbygget, så jeg på baggrund af min empiri udvælger en hovedmetafor. Under denne hovedmetafor bygger jeg en sammenhængende storyline, som jeg kan skabe mening ud fra. Gennem disse metaforer kan jeg opnå nye erkendelser om, hvilke handlemuligheder der ledelsesmæssigt er til stede (Morgan, 2006, s. 351) og teorien kan medvirke til en dybere forståelse af de forskellige aspekter i en organisation, som har betydning for ledelse.

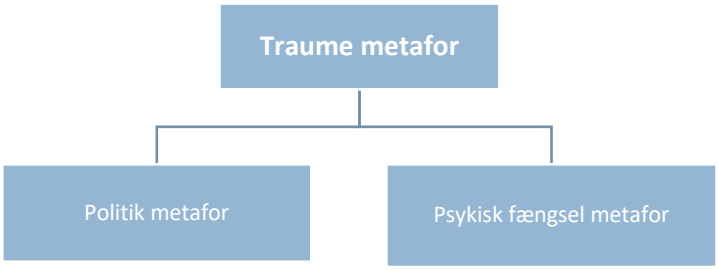
Jeg har med afsæt i mine empiriske fund i min fænomenologiske aktionsforskning opbygget, hvad Morgan kalder en storyline (Morgan, 2006, s. 351). Denne storyline udgør en generel men strukturel tænkt forståelsesramme, som jeg kan anvende med konkrete eksempler fra min empiri til at diskutere og fortolke de fænomener, som jeg vil udforske. Ved at opbygge og anvende metaforteoriens storyline som forståelsesramme, kan jeg opdage forbindelsen mellem min tanker, forståelse og opdage uudforskede ledelsesmæssige handlemuligheder.

Jeg finder det relevant at anvende denne teori til at præsentere min empiri, da strukturen som skabes gennem brugen af en storyline kan danne en ramme for de fænomenologiske fund, som jeg er blevet bekendt med i empirien fra min aktionsforskning. Denne struktur som teorien tilbyder mener jeg vil kunne bidrage positivt til at forstå og diskutere komplekse fænomener i specialets diskussion. Den storyline som jeg har udarbejdet, vil jeg præsentere i det følgende afsnit.

Morgans storyline udarbejdet på baggrund af mine empiriske fund.

Efter en grundig gennemlæsning af empirien, forbundet med min aktionsforskning, har jeg udarbejdet nedenstående storyline til at opnå en dybere forståelse af de fænomener, jeg har følt mig draget mod at opnå dybere kendskab til.

I udarbejdelsen af denne storyline, oplevede jeg mig særlig draget mod en dybere forståelse af de 3 nedenstående metaforer. Mit valg af metaforerne vil jeg uddybe med citater fra min aktionsforskning under min storyline. Citaterne fra min aktionsforskning vil fremgå centreret og med kursiv så disse er let genkendelige fra den øvrige tekst.



Med denne storyline kan jeg gå på opdagelse og udforske mine fund af fænomenerne, som jeg er blevet bevist om gennem min aktionsforskning. Jeg vil nu præsentere fænomenerne gennem disse metaforer.

Traumemetafor.

I dette afsnit vil jeg præsentere fænomenet tillidsbrud gennem citater fra aktionsforskningen. Dette fænomen vil jeg udforske indenfor rammen af traumemetaforen, som jeg har konstrueret til formålet, og som jeg har valgt skal udgøre min hovedmetafor. Jeg valgt at formulere min egen metafor, hvilket er i overensstemmelse med teorien, da den repræsenterer en tænkning, og derfor ikke er udtømmende (Morgan, 2006, s. 8). Denne traumemetafor har jeg valgt at gøre til

hovedmetafor i min storyline, da metaforens navn er udtryk for den psykologiske reaktion, der kan opstå efter mange organisatoriske ændringer og derved kan trække tråde til de øvrige metaforer i min storyline.

"Jeg har oplevet tillidsbrud ifht ledelsen, som har lovet noget der ikke blev holdt. Det gør det svært for mig at stole på udmeldinger fra en leder næste gang, hvis jeg har oplevet at min tillid blev brudt flere gange. Så - ledelsen bør undgå at love noget, medmindre det 100% sikkert kan overholdes. Så hellere sige at man arbejder frem imod noget, man håber kan lade sig gøre. Det er tillidsskabende, når der er ærlighed og inddragelse. Når jeg ved hvad målet er og hvad jeg kan bidrage med. Jeg mister tilliden til mine kollegaer, når jeg oplever at aftaler ikke bliver overholdt, at der bliver meldt fra mange gange til møder eller at henvendelser/mails ikke bliver besvaret." (bilag 3, s.1)

Citatet indikerer et tillidsbrud mellem medarbejdere og den tidligere ledelse. Dette fænomen finder jeg det interessant at inddrage i min diskussion senere i specialet for at reflektere over hvilken betydning fænomenet har for mine ledelsesmuligheder i afdelingen fremadrettet.

Politiske metafor

På baggrund af mine fund i min aktionsforskning har jeg valgt at inddrage den politiske metafor som en af de understøttende metaforer til hovedmetaforen traume. Den politiske metafor er, som navnet antyder at anskue en organisation som et politisk system, herunder de fænomener der er forbundet med dynamikker der kommer til syne i en organisation, så som konflikter og magtkampe. Gennem fundene i min aktionsforskning af kulturen så jeg fænomener der knytter sig an til dette i følgende citater:

"Jeg bliver optaget af hvordan arbejdspres og forandringer kan forplante sig og skabe et os/dem mellem faggrupper." (bilag 2, s. 6)

"Vi har en kultur hvor man er en del af sine monofaglige gruppering først, og en del af PPR sekundært." (bilag 2, s. 4)

"Vores kultur er bl.a. påvirket af at vi er mennesker der har valgt forskellige uddannelser" (bilag 2, s. 4)

Citaterne afspejler interne magtkampe mellem faggrupperne og i organisering af afdelingen. Jeg anvender derfor metaforen til at belyse de konkurrerende grupperinger og den monofaglige interessevaretagelse, som er kommet til syne gennem disse citater.

Viden om disse dynamikker anser jeg som væsentlige at inddrage i specialets diskussion, til at reflektere over hvordan jeg gennem en dybere forståelse af konflikter og magt kan ruste

organisationen til de kontinuerlige forandringsprocesser, som forventeligt er en del af at være ansat i en politisk styret organisation. Derfor finder jeg metaforen politik og fænomenerne forbundet med denne metafor relevante i min storyline.

Psykisk fængsel metafor

Metaforen "Psykisk fængsel" skal i denne sammenhæng fortolkes som eksempler på, hvordan jeg i mine fund i min aktionsforskning ser citater, jeg anser som udtryk for undgåelsesadfærd eller hensynsbetændelse[5]. Dette kommer til udtryk i citatet:

> *"Jeg synes det kan være svært åbent at drøfte noget man ved berører andre følelsesmæssigt eller stiller spørgsmålstegn ved dispositioner, som man ved er vigtige for nogen. Det afhænger meget af, hvordan folk generelt har det- når der er rimelig overskud og god stemning er det lettere, når man ved at folk er pressede, så vil man helst ikke gøre det værre ved at drøfte følsomme emner."* (bilag 3, s.3.)

Metaforen psykisk fængsel finder jeg dækkende til at rumme fænomenet kunstig harmoni som kommer til udtryk via den hensynsbetændelse som træder frem i citatet. Derfor finder jeg både metaforen og fænomenet relevant at inddrage i min storyline og vil inddrage disse i specialets diskussion. Dette med henblik på at forstå det bagvedliggende ved denne tænkning og adfærd.

Teori

I dette afsnit vil jeg indledningsvis definere begrebet kultur. Herefter vil jeg præsentere det subjektive meningsbegreb (Tønnesvang & Bøgh, s. 25), Berger & Lucksmanns 3-sidede model (Wenneberg, 2000, s. 90), samt den unitære, pluralistiske og radikale model til at vurdere generelle organisatoriske mønstre i forbindelse med interesse, konflikter og magt (Morgan, 2006, s. 195) samt Golemans 6 typer lederskab (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018) og læringsteori som samspilsproces (Illeris, 2015)

Den definition af kultur som jeg finder relevant at anvende i dette speciale, har sammenhæng med min måde at forstå væren – i – verden på, som jeg har beskrevet i min ontologi. Kultur er derfor noget vi skaber sammen i organisationer, som udspringer af de individuelle valg og handlinger vi træffer i forbindelse med at vi indgår i organisationen.

[5] https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=hensynsbetændelse

Mit syn på kultur beskriver Joanne Martin kort men præcist i dette citat; ***"Culture can not be managed; it emerges. Leaders don´t create culture, members of the culture do"*** (Martin, Frost, Louis, & Lundberg, 1985, s. 95).

Det er med afsæt i denne kulturforståelse at teorierne som jeg præsenterer i dette afsnit er udvalgt. Disse teorier vil blive inddraget til at diskutere de fænomenologiske fund, jeg har opdaget gennem min aktionsforskning og min autoetnografi. Teorierne har til formål at medvirke til det overordnende mål med min fænomenologiske udforskning, som er at opdage ledelsesmuligheder.

Den subjektive mening.

Dette afsnit har til formål at introducere den subjektive side af meningsbegrebet (Tønnesvang & Bøgh, s. 25). Dog vil jeg indledningsvis starte med at argumentere for, hvorfor jeg finder det relevant at inddrage. Det subjektive mentale fænomen "mening" er svært at forstå, på trods af at de fleste mennesker er bekendt med begrebet mening. Derfor har jeg valgt netop at forsøge at få en dybere forståelse af begrebet ved at udforske den subjektive side af fænomenet. Min fænomenologiske udforskning af kulturen er netop fokuseret om udfoldelsen af den intersubjektive virkelighed, for herigennem at opnå erkendelser om ledelsesmæssige handlemuligheder. Det intersubjektive perspektiv vil jeg redegøre for i afsnittet om Berger & Lucksmanns 3-sidede model umiddelbart i forlængelse af dette afsnit om den subjektive mening.

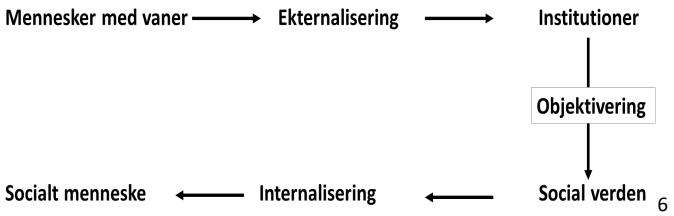
Mening skabes i en konstant vekselvirkning af refleksion over den stimulus omverdenen præsenterer individet for. Den mening individet skaber, er en måde at forsøge at organisere de mange indtryk og hermed skabe stabilitet for sig selv. Mening skabes kontinuerligt og er ikke et udtryk for et endeligt resultat (Tønnesvang & Bøgh, s. 31).

Som nævnt indledningsvis, vil jeg i dette afsnit introducere til den subjektive side af meningsbegrebet, som i sine grundkomponenter er opdelt i 3 domæner; den kognitive menings forståelseskomponent, det emotive menings eksistentielle betydningskomponent og konative menings formålskomponent (Tønnesvang & Bøgh, s. 25).

Disse tre domæner om den subjektive meningsskabelse som jeg har præsenteret i dette afsnit, vil jeg uddybe og inddrage i min diskussion senere i specialet.

Skabelse af individets virkelighed.

Helt overordnet beskriver Berger & Luckmanns 3-sidede model den proces, hvorigennem individets sociale virkelighed skabes. Jeg er bevidst om, at Berger & Luckmann har socialkonstruktivistiske rødder, men vil argumentere for brugen af modellen, da den i min optik kan fremme min forståelse af, hvordan den enkeltes individuelles virkelighed dannes i en social kontekst og herigennem berige min fænomenologiske udforskning i dette speciale. Jeg vil medtage viden om modellen i mit diskussionsafsnit, så perspektivet om skabelsen af individets virkelighed i en social kontekst medtages og kan bidrage til min hermeneutiske refleksion.



[6]

Mennesket har, ifølge Berger og Luckmann (Berger & Luckmann, 2003, s. 90-91) en tilbøjelighed til at danne vaner, der medvirker til at reducere den usikkerhed, der kan være forbundet med at befinde sig i ukendte situationer. Denne proces benævner forfatterne som reduktion af kognitiv dissonans, hvilket kommer til udtryk, når individet ikke kan skabe sammenhæng imellem sin indre virkelighed og de ydre påvirkninger. Modellen beskriver de tre fundamentale begreber i processen fra vane til adfærd og virkelighedsskabelsen i forbindelse med at indgå i en social kontekst. Begreberne i denne proces benævnes: eksternalisering, objektivisering og internalisering. Disse 3 begreber vil jeg kort beskrive her.

Individets handlinger kan betragtes gennem adfærden og bliver institutionaliseret som formelle og uformelle normer i organisationen gennem **eksternalisering**. Disse institutioner betragtes uden yderligere refleksion som **objekter**. Sådanne objekter udgør individets komplekse sociale virkelighed og det er gennem **internalisering,** at individet skaber sin indre og ydre virkelighed.

[6] Figur 4 (Berger & Luckmann, 2003, s. 90)

De konstruerede virkelighedsopfattelser er gennem modellen ikke kun den subjektive opfattelse, men er individets livsverden, når den er delt med andre i et socialt samspil.

Modellen finder jeg yderst relevant og betydningsfuld i min udforskning af organisationskulturen, da jeg med opmærksomhed på denne individuelle proces i et socialt samspil, kan inddrage denne viden til at opdage ledelsesmuligheder. Derfor har jeg valgt at præsentere den i dette teoriafsnit.

Karakteristika i organisationer.

Denne model er udarbejdet af Burrell og Morgan (Morgan, 2006, s. 195-196) og kan anvendes til at opdage generelle mønstre forbundet med interesser, konflikter og magt. Dette gennem en opdeling i unitære, pluralistiske og radikale karakteristika, der kan vise sig i organisationer.

Hvordan disse forskellige karakteristika kommer til syne, vil jeg kort præsentere, så denne forståelse kan inddrages, når jeg vil anvende modellen til at diskutere de nutidige forhold.

De unitære karakteristika kommer til udtryk i organisationer med kontinuerlig paternalistisk ledelse, hvor organisationen har udviklet en sammenhængende kultur med respekt for ledelsesretten. Pluralistiske karakteristika bemærkes i organisationer, hvor medarbejdere har mulighed for betydelig autonomi. De radikale karakteristika kan erfares i organisationer, hvor der har været konflikter imellem medarbejdere og ledelse (Morgan, 2006, s. 196).

Gennem viden om disse karakteristika kan jeg inddrage modellen i min diskussion senere i specialet og herigennem forsøge at opnå en dybere forståelse igennem min hermeneutiske fortolkningsproces af de erkendelser, jeg i den forbindelse kan opnå om ledelsesmuligheder.

De 6 typer af lederskab.

I dette afsnit vil jeg introducere teori om ledelse, særligt vil jeg uddybe Daniel Golemans brug af begrebet resonans og samt introducere hans 6 typer lederskab, samt hvilke af disse der øger resonans og kan udfordre denne.

Goleman beskriver i sin teori 6 forskellige typer af lederskab; Den visionære, coachingstilen, den affilierede, den demokratiske, den tempoangivende og den kommanderende. Hver af disse typer af lederskab har individuelle egenskaber, som enten kan medvirke til at fremme eller hæmme resonans.

Goleman beskriver resonans som det, der i musikkens verden anvendes til at beskrive en forlængelse eller forstærkelse af lyd gennem synkron vibration. Dette overfører Goleman i en organisatorisk sammenhæng til at beskrive, når to enkeltpersoner er i harmoni eller på samme følelsesmæssige bølgelængde (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018, s. 35-36).

Goleman fremhæver, at særligt typerne den visionære, coachingstilen, den affilierede og den demokratiskede lederstil fremmer resonans. Den tempoangivende og den kommanderende skal anvendes varsomt, hvis ikke der skal opstå dissonans. Jeg har dermed som leder selv en mulighed for at agere på en måde, der fremmer resonans. Denne viden finder jeg relevant at inddrage i forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale, da teorien tilbyder en handlemulighed, som kan omsættes i en ledelsespraksis.

Viden om resonans og de forskellige ledelsestype, vil jeg anvende i min diskussion med henblik på at øge mit kendskab til dennes betydning. Jeg vil i min diskussion af min autoetnografi, reflektere over min nuværende praksis og herigennem øge min bevidsthed i forhold til nye ledelsesmuligheder der vil kunne udvikle min ledelsespraksis både nu og på sigt.

Knud Illeris' læringsteori.

Læring er for mig et væsentligt element, da det repræsenterer bevægelse og ikke stagnation og dermed er udtryk for en dynamisk og fortolkende proces, som fuldt ud er i overensstemmelse med min hermeneutiske tilgang. I dette afsnit vil jeg derfor introducere teori om læring med henblik på at kunne identificere min egen læringsproces i forbindelse med at udarbejde dette speciale.

Jeg vil anvende og inddrage Knud Illeris' definition af læring og præsentere hans læringsteori i dette afsnit.

Illeris beskriver læring som to processer. Den ene er en samspilsproces mellem individet og dets omgivelser og den anden er mellem individets og dets evne til at tilegnelse sig læring på det individuelle psykologiske plan. Begge processer skal være aktive for at individet kan lære noget, men behøver ikke at forekomme samtidig (Illeris, 2015, s. 35).

Som skrevet indledningsvis, vil jeg i dette afsnit på baggrund af min definition af læring, introducere Knud Illeris' teori om læring. Dette for at kunne inddrage denne teori i forbindelse med at udforske min egen læreproces i forbindelse med at opdage ledelsesmuligheder.

Illeris' læringsforståelse indeholder 4 læringstyper som han betegner; assimilativ, akkomodativ, kumulativ og transformativ. Hans forståelse er en videreudvikling af Piagets to oprindelige typer (Illeris, 2015, s. 51-52). Disse 4 typer opremser jeg her for at kunne referere til dem og uddybe dem, hvis jeg finder det nødvendigt.

Illeris argumenter for, at al læring udspringer af 3 sammenhængende læringsdimensioner bestående af; en indholds, drivkraft- og samspilsdimension.

I indholdsdimensionen inkorporeres det læringsemne, som indbefatter ny viden, udvikling af forståelse eller erhvervelse af nye færdigheder og kan ses som den kognitive dimension, da den fokuserer på evnen til meningsskabelse og mestring (Illeris, 2015, s. 37). Denne teori har god sammenhæng med den hermeneutiske horisontsammensmeltning, jeg ønsker at opnå gennem dette speciale, hvorfor jeg finder denne læringsforståelse relevant at inddrage.

Drivkraftdimensionen dannes af individets vilje og motivation for at indgå i en læreproces og dækker dermed over den emotionelle dimension og dennes indvirkning i forhold til at indgå i en læreproces. Illeris definerer de to dimensioner, indholdsdimensionen og drivkraftdimensionen, som basale elementer i den individuelle tilegnelsesproces i en læringssammenhæng (Illeris, 2015, s. 36). Hvis den emotionelle og dermed individets motivation er påvirket negativt, har dette betydning for den samlede læreproces.

Den tredje og sidste dimension som Illeris teori indeholder, er samspilsdimensionen. Denne dimension refererer til individets interaktion med omverdenen. Den består af individets evne til at kunne kommunikere og samarbejde og handle, og der er derfor tale om en social dimension (Illeris, 2015, s. 41).

Den kognitive og emotionelle proces og den sociale proces må være aktive sideløbende, da de påvirker hinanden og derfor er gensidigt afhængige, for at læring kan finde sted (Illeris, 2015, s. 37-38).

Viden om denne samspilsproces kombineret med min hermeneutiske refleksion har til hensigt at øge min bevidsthed om min læringsproces i forbindelse med at udarbejde dette speciale, så jeg teoretisk bliver i stand til at identificere når jeg opnår nye erkendelser gennem horisontsammensmeltning.

Diskussion

I dette afsnit vil jeg behandle mine empiriske fund i min aktionsforskning og min autoetnografi ved teoretisk at diskutere både de uventede og forventede erkendelser, jeg har opnået i forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale.

Gennem anvendelsen af Morgans metaforteori har jeg behandlet empiri fra min aktionsforskning ved at udarbejde en storyline. Her danner traumemetaforen hovedmetaforen i min storylinens hovedmetafor. Jeg valgte denne traumemetaforen da den forventeligt kunne være udtryk for den psykiske reaktion som mange organisatoriske ændringer kan medføre. Under denne metafor placerede jeg den tydelige indikationer på fænomenet tillidsbrud som jeg identificerede i min empiri fra den fænomenologiske aktionsforskning, mellem tidligere ledere og medarbejderne.

Jeg kom frem til en erkendelse af, at fokus på tillid er fundamental for afdelingen, hvis ikke det potentielle traume, de mange organisatoriske ændringer kan have medført, forhindrer afdelingen i at udvikle sig i en positiv retning. Jeg havde på baggrund af tidligere erfaringer i andre organisationer forventet, at denne tillid blev vist mig qua de værdier som jeg repræsenterer og som der er beskrevet i mit ledelsesmanifest, men dette kan jeg gennem mine fund i empirien konstatere ikke er tilfældet.

Jeg står derfor nu overfor en ledelsesmulighed at iværksætte tiltag som vil kunne opbygge den tillid. Derfor vil min diskussion udspringe af teori der kan understøtte denne mulighed.

Til at diskutere traumefænomenet og mine ledelsesmuligheder, vil jeg anvende Tønnesvangs tre domæner i forbindelse med den subjektive mening og skabelse af denne mening. Dette med henblik på at opnå en dybere forståelse af det tillidsbrud, som tidligere har fundet sted. Det er væsentligt at jeg i den forbindelse har et individuelt blik for den enkelte medarbejder meningsskabelse, da det er hos individet denne finder sted. Jeg kan derfor ikke validere oplevelsen på gruppeniveau men må i stedet være undersøgende på oplevelsen hos den enkelte i organisationerne, så handlingerne tager afsæt i den enkeltes oplevelse og behov.

Tønnesvang opdeler de tre domæner i den kognitive meningsforståelseskomponent, det emotive menings eksistentielle betydningskomponent og den konative meningsformålskomponent. Jeg vil

separat diskutere, hvordan det tillidsbrud der har fundet sted kan have haft indvirkning på disse tre komponenter.

Det kognitive domæne omhandler den mentale proces der sker på individniveau, når ny viden og information skal bearbejdes. Mit fund i min empiri på tillidsbrud mellem ledelse og medarbejdere kan have indflydelse på den kognitive komponent, da den mentale meningsskabelse er påvirket af tidligere dårlige erfaringer og dermed medvirker til at individet i oversættelsen af mine handlinger og min kommunikation og ubevist kan fejlfortolke min intentioner. Disse negative erfaringer skaber dermed en form for mur mellem medarbejderen og lederen og udfordrer relationen og dermed også opgaveløsningen.

Som lederen står man derfor over for en opgave i forhold til at være opmærksom på hvornår disse fejlfortolkninger sker, og når de sker, italesætte misforståelsen, så komponenten i forhold til meningsskabelsen kan blive om programmeret.

Det andet domæne kalder Tønnesvang den emotive menings eksistentielle betydningskomponent. Denne komponent vedrører individets følelser og den bagvedliggende betydning individet tillægger situationer. I situationer som denne hvor der er identificeret tillidsbrud, kan dette hos det enkelte individ medføre en følelse af frustration, utilfredshed og generel mistillid. Det er i forbindelse med tillidsbrud under denne komponent væsentligt at lederen møder disse følelser med empati og er lydhør overfor de bekymringer medarbejderen har på en måde så medarbejderen kan mærke lederen har et reelt ønske om at forbedre situationen.

Den konative meningsformålskomponent som er den tredje og sidste i Tønnesvangs subjektive meningsmodel, handler om individets tro på organisationens overordnende formål. Når der har været brud på tilliden mellem ledelsen og en medarbejder, kan der hos den enkelte medarbejder ske et meningstab i forhold til arbejdets formål og retning. For at genetablere tilliden, er det af afgørende betydning, at lederen kommunikerer organisationens formål på en inddragende måde, hvorved medarbejderens bidrag fremgår som betydningsfuldt for organisationens mål. Gennem inddragelse og klar åben og lyttende kommunikation, kan medarbejderen genfinde sit engagement og motivation og samtidig skabes der overensstemmelse mellem formål retning og opgaveløsning i organisationen. Gennem konstruktiv ledelsesadfærd skal lederen kommunikere og

handle i overensstemmelse hermed, hvilket vil bidrage til at genoprette tilliden mellem leder og medarbejdere.

Sammenfattende har denne diskussion ført til erkendelse af at meningsskabelse kræver et individuelt blik, italesættelse af misforståelser, lydhørhed, klar og inddragende kommunikation som ledelsesmulighed for at kunne opbygge tillid mellem den enkelte medarbejder og en leder. Disse elementer kan medvirke positivt i den subjektive meningsskabelse og hermed medvirke til at tilliden etableres på ny.

I den storyline som jeg har udarbejdet, har jeg valgt at gøre metaforen politik til undermetafor. Dette da jeg i min empiri har fundet udtryk der beskriver en opdeling mellem faggrupperne og at denne dynamik bliver forstærket når der opleves arbejdspres og organisatoriske forandringer. Dette legitimeres i empirien som en naturlig konsekvens af at være mennesker, der har valgt forskellige uddannelser. Derfor beskrives det i empirien naturligt, at den faggruppe man deler uddannelse med anses, som den primære og et sekundært tilhørsforhold til afdelingen PPR. Denne adfærd underminerer hele pointen med at afdelingen er tværfaglig. I stedet bliver det personlige præferencer og en diskussion om, hvem der i virkeligheden udgør den rigtige faggruppe i PPR, som kommer til at være det som afdelingen navigerer efter. Disse interne magtkampe er ikke gavnligt for afdelingens opgaveløsning.

Det er forventeligt at der sker kontinuerlige ændringer som ansat i en politisk organisation. Det er derfor helt centralt ledelsesmæssigt at ruste organisationen til sådanne forandringer. Den tænkning og dynamik som er fundet gennem fænomenet politik i min storyline har medvirket til en erkendelse hos mig, i forhold til at der med fordel kunne arbejdes med ledelsesmuligheder der relaterer sig til at forberede organisationen på forandringer. Dette så energien hos den enkelte anvendes på afdelingens opgaveløsning og på at styrke det tværfaglige samarbejde i stedet for interne magtkampe.

Derfor vil jeg diskutere den politiske metafor gennem brugen af Morgan og Burrells model om de unitære, pluralistiske og radikale organisatoriske karakteristika, der viser sig i organisationer som er i konflikt, optaget af forskellige interesser eller i interne magtkampe i forbindelse med opgavevaretagelsen.

Jeg vælger at inddrage denne model for herigennem at forsøge at forstå det bagvedliggende i forhold til denne dynamik og herigennem få øje på konkrete ledelsesmuligheder, der ville kunne mindske disse.

Der synes at eksistere pluralistiske karakteristika i organisationen. Dette kommer til udtryk ved at der på individniveau sker en vurdering af, hvad arbejdsopgaven består i og hvem der bedst løser den. Dette tager jeg som udtryk for, at der i organisationen er en betydelig mængde autonomi som kendetegner det pluralistiske karakteristika.

Den individuelle vurdering af hvilken af faggrupperne, der bedst løser opgaven og hvilken opgave der skal løse, kan betragtes som en mulig konsekvens af det tillidsbrud mellem medarbejder og den tidligere ledelse, som er beskrevet under hovedmetaforen traume. Dynamikken antyder tilstedeværelsen af radikale karakteristika i organisationen, hvor hver enkel medarbejder som en reaktion på tillidsbruddet, træffer autonome beslutninger ud fra den mening de kan skabe i en given situation. Dette kunne indikere en grundlæggende mistillid til ledelse på det generelle plan og er derfor væsentlig at få taget hånd om, så denne tillid kan genskabes.

Autonomi i en organisation behøver ikke være et udtryk for noget negativt, da inddragelse som jeg var inde på i teorien af Tønnesvang tidligere i dette afsnit, kan have en positiv indvirkning på den subjektive meningsskabelse. Men i tilfælde hvor definitionsretten på opgaveløsningen er i spil og kommer til udtryk gennem interne magtkampe, er det ikke positivt for afdelingens kultur.

Anvendelsen af modellen om organisationers karakteristika har ført til en erkendelse af at en ledelsesmulighed kunne være at kombinere den subjektive meningsskabelse med den pluralistiske ledelsesform. Dette kunne være en ledelsesmulighed, der både tilgodeså det enkelte individ og denne meningsskabelse ved gennem en inddragende ledelsesstil at tilbyde autonomi inden for en strukturel ramme, hvor opgaveløsningen og tværfagligt samarbejde var kommunikeret tydeligt og eksplicit. Dette kunne begrænse konflikt og magtkampe fremadrettet.

Den tredje og sidste metafor i min storyline, som jeg her vil diskutere, er psykisk fængsel**.** Denne metafor manifesterer sig gennem hvad jeg fortolker som udtryk for kunstig harmoni. Medarbejderne er optaget af at have det rart sammen og drøfter ikke deres uenigheder eller deres forskellige oplevelser af kulturen i organisationen. Denne, i min optik, misforståede hensynsbetændelse, som afdelingens kommunikation bærer præg af, ønsker jeg at opnå en

dybere forståelse af, for bedre at kunne forstå den underliggende dynamik bag kulturen. Til dette vil jeg anvende Berger & Luckmann teori om skabelsen af individets sociale virkelighed.

Individets forståelse af verden formes, ifølge teorien, gennem samspillet med andre mennesker og benævnes intersubjektivitet. Denne intersubjektivitet bygger på ideen om at individets subjektive virkelighed er knyttet til andres subjektive virkelighed gennem en fælles forståelse.

En central dimension af teorien er dens fokus på sociale normer, vaner og institutioner som essentielle elementer i skabelsen af individets opfattelse af den virkelighed de indgår i. Ved at anskue fænomenet psykisk fængsel gennem denne teori, kan medarbejdernes fravalg af ærlig kommunikation ses som en reaktion på de eksisterende normer og forventninger, som er gældende i organisationen på nuværende tidspunkt. Disse normer er konstrueret og formet gennem tidligere sociale processer i afdelingen. Intersubjektivitet og accepten af normen om, at den gode stemning er det vigtigste. Dette på bekostning af en ægte og ærlig kommunikation afdelingens medarbejder imellem. Det skaber en kultur som holder afdelingen fast i, hvad jeg vil betegne som, et usundt mønster, som kan være svær at bryde ud af og arbejde med.

Sammenfattende er der en ledelsesmulighed i at skabe en erkendelse i afdelingen om hvilken betydning denne kunstige harmoni har for vores arbejdsmiljø. Denne erkendelse spirede gennem empirien fra den fænomenologiske aktionsforskning og det ville derfor være oplagt at inddrage denne i arbejdet med at reducere den kunstige harmoni. Dette så vi i stedet udskifter den kunstige harmoni med en afdeling, hvor der er plads til dialog og drøftelser, også når der er uenighed.

I min autoetnografiske case beskriver jeg et samarbejde, der er præget af frustration fra både medarbejderen og mig.

Fænomenet frustration kan ses hos medarbejderen ved at hun er ked af det og i den adfærd hun udviser i sin kommunikation med mig.

Jeg møder hende med udgangspunkt i mine værdier, som jeg har beskrevet i mit ledelsesmanifest, og som jeg vil argumentere for tilhører et pluralistisk karakteristikum i Morgans og Burrells model.

Mine værdier ikke er kendt for medarbejderen i min case og vi mangler en fælles ramme for vores kommunikation, som ikke er udviklet i en grad som øger vores intersubjektivitet.

Medarbejderen forsøger i ihærdigt gennem sin adfærd og kommunikation med mig og gennem sin subjektive meningsskabelse at organisere, de mange nye indtryk på en måde, så hun kan navigere i denne kompleksitet. I denne proces kan hendes adfærd ses som udtryk for at denne meningsskabelse er udfordret og at hun i stedet forsøger at gøre sin indflydelse gældende via den magt, der er forbundet med lønkrav og villighed til at ville arbejde i organisationen.

Sammenfattende er der behov for at øge intersubjektivitet gennem yderligere dialog og tid. Det er gennem dette samspil tilliden øges og angsten reduceres.

Mit ledelsesmanifest er først blevet nedskrevet i forbindelse udarbejdelsen af dette speciale, da jeg fandt det relevant at gøre mig mine værdier bevidst. Jeg kommunikerede inden dette manifest mine ledelsesmæssige værdier til afdelingen. Dette i forbindelse med et af vores første møder, men da jeg endnu ikke selv havde konkretiseret disse værdier på skrift, er jeg overbevist om, at dybden af mine værdier ikke blev kommunikeret tydeligt så disse kunne omsættes til værdi? for den enkelte.

De værdier som jeg har er beskrevet og formuleret i mit ledelsesmanifest, afspejler og repræsenterer en bevidst tilgang til ledelse. Min værdier og mit perspektiv på ledelse er forbundet med høje forventninger til min egen ledelsespraksis.

Mange af de værdier jeg har beskrevet i mit ledelsesmanifest, ser jeg afspejler et ønske om at agere følelsesmæssigt intelligent og skabe ledelsesmæssig resonans, som i teorien af Goleman. Dog bliver jeg når jeg læser min case beskrivelse optaget af den frustration jeg mærker spire i mig. Det leder mig til at reflektere over mine egne forventninger til mig som leder og om disse forventninger er for idealistisk og dermed ikke realiserbar.

Jeg beskriver tillid som noget, der er et grundelement, men hvad når det som i min aktionsforskning kommer til udtryk, at denne tillid ikke nødvendigvis er givet; hvordan arbejder jeg med dette aspekt. Har jeg fået formuleret et så stringent ledelsesmanifest, at dette forhindrer mig i at kunne tilpasse det skiftende situationer? Herunder bliver min ledelse utydelig på baggrund af mit ønske om at være åben og lydhør.

Sammenfattende har mit ledelsesmanifest bidraget til at skabe bevidsthed om mine værdiers indvirkning på ledelse og skærpet min bevidsthed på, hvornår et sådant manifest kan have både

en positiv og negativ indvirkning på ledelse. Efter min fænomenologiske aktionsforskning og den frustration som er skrevet frem i min autoetnografiske case, er jeg af den opfattelse, at mit ledelsesmanifest med fordel kunne deles og drøftes i afdelingen, så mine tanker og værdier om ledelse stod mere klart. En drøftelse af disse værdier ville også kunne medvirke til, at vi sammen som afdeling udarbejdede og formulerede et fælles og mere realiserbart manifest, som kunne indeholde både ledelses- og medarbejderaspektet.

Et kritisk perspektiv

I dette afsnit vil jeg udfordre aspekter af min udforskning og herigennem forholde mig kritisk til disse. Særligt vil jeg udfordre min fænomenologiske og hermeneutiske tilgang, min storyline og udforskningsperiode. Gennem denne kritik ønsker jeg at belyse at jeg har kendskab til disse aspekter.

Kvalitative metoder, som fænomenologi og hermeneutiker, er beskyldt for at være ikke-videnskabelige og er blevet kaldt den empiriske videnskabs død. Dette da disse typer af metoder ikke møder objektive og evidensbaserede videnskabelige principper (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 725-726). På trods af disse udsagn, har jeg valgt at anvende den kvalitative udforsknings- og fortolkningsmetode i udarbejdelsen af dette speciale. Jeg kan, isoleret set, forstå rationalet i disse udsagn. Men da det på intent tidspunkt har været formålet med min udforskning at finde frem til et endeligt og objektivt resultat, vil jeg påberåbe mig retten til at være uenig i disse udsagn og anskuelsen af den kvalitative metode.

Det jeg i stedet vil se kritisk på i forhold til fænomenologien og hermeneutikken som metode er deres dynamiske og procesorienterede form, der i min optik kan have den utilsigtede hensigt at handling udebliver. Jeg har under min fænomenologiske udforskning stillet mig selv disse spørgsmål; Hvornår har jeg gennem fænomenologien udforsket et fænomen nok? Hvor dyb en forståelse skal jeg opnå? I det hele taget kunne jeg under processen godt blive bekymret for om jeg gennem brugen af metode kunne ende med ikke og finde nogle ledelsesmuligheder, da jeg blev så optaget af og forstå og fordybe mig i andres livsverden.

Ligeledes reflekterede jeg under min fortolkningsproces over; Hvornår jeg bliver bevist og kan applikere nye erkendelser når fortolkningen gennem hermeneutikken er en vedvarende og cirkulærproces? Hvordan bliver jeg bevidst om de nye erkendelser i min daglige ledelsespraksis?

Denne kritik er dog ikke berettiget i forbindelse med min udforskning i dette speciale, da kombinationen af den fænomenologiske udforskning og den hermeneutiske fortolkning her netop har ført til en bevidsthed om ledelsesmuligheder som jeg vil kunne applikere og handle på med det samme. Dette mener jeg er grundet en systematisk anvendelse af den samlede empiri samt, at min hermeneutiske fortolkning er afgrænset til undersøgelsesperioden.

Den anvendte metaforteori (Morgan, 2006) indvirker at man gennem en storyline kan opdage organisatoriske handlemuligheder alt efter hvilken metafor der gøres til hovedmetafor. Teorien kunne have været yderligere anvendt, hvis jeg havde prioriteret at fortolke på storylines med andre hovedmetaforer. I stedet har jeg prioriteret at opnå en dybere forståelse af fænomenerne fra min aktionsforskningsproces ved at belyse min udforskning ved hjælp af adskillig teorier.

I forbindelse med min opstart i afdelingen skulle jeg sideløbende opbygge relationer til eksterne samarbejdspartnere, ledere kollegaer, samt sætte mig ind i lovstof på dagtilbuds- og skoleområdet da jeg ikke tidligere har erfaring fra områderne. Sådanne sideløbende processer kan, med et kritisk blik, have påvirket dybden af de relationer jeg kunne formå at skabe i afdelingen i min udforskningsperiode. Dette er dog et meget usikkert parameter i forhold til min udforskning. Derfor vil jeg på baggrund af specialets formål og de ledelsesmuligheder mine fund udgør, ikke tillægge det yderligere værdi.

På trods af kritikken præsenteret i dette afsnit, er det stadig min overbevisning at min udforskning har sin legitime berettigelse. Gennem min udforskning har jeg fået en dybere forståelse af kulturen i afdelingen og fænomener forbundet med denne og kombineret med min autoetnografi har jeg teoretisk diskuteret hvilke ledelsesmuligheder jeg kunne opdage. Dette har resulteret i en øget bevidsthed om min egen ledelsespraksis og ledelses muligheder i afdelingen og danner et godt udgangspunkt for min ledelse fremadrettet.

Konklusion.

Dette speciale har haft til formål at udforske organisationens kulturens fænomenologiske dimensioner for herigennem at opdage ledelsesmuligheder i PPR-afdelingen hvor jeg er blevet ansat som leder.

Min fænomenologiske udforskning er sket gennem aktionsforskning og autoetnografi. Gennem denne empiri og gennem hermeneutisk refleksion har jeg været på opdagelse efter ledelsesmuligheder.

Formålet har ikke været at finde et objektivt resultat men derimod at opnå en dybere forståelse af de fænomener som jeg er stødt på i den fænomenologiske udforskning og opdage ledelsesmuligheder jeg kan applikere til min ledelsespraksis. Denne konklusion skal derfor læses med bevidstheden om at dette ikke er et endegyldigt resultat men den erkendelse jeg opnår i min udforskningsperiode.

Gennem hermeneutiske refleksion over min fænomenologiske aktionsforskning opstod der en eksistentiel undren hos mig. Min første undren opstod efter individuelle samtaler med medarbejderne i afdelingen hvor de uafhængigt af hinanden anvendte ord som tillid og mistillid, dette var drivkraften bag at jeg valgte at udforske kulturen i afdelingen fænomenologiske for herigennem at opdage ledelsesmuligheder.

I forbindelse med min fænomenologiske aktionsforskningsproces opstod endnu en undren da det trådte frem i empirien at nogle opfattede et hierarki og ikke følte sig værdifuld. På baggrund af disse informationer udformede jeg uddybende spørgsmål til hvordan vi kan skaber en kultur som er præget af tillid, åbenhed og tryghed samt spørgsmål til bud på konkrete handlinger.

Min umiddelbare vurdering af processen med uddybende spørgsmål, var at besvarelserne var overfladiske og ikke værdifulde for min udforskning. Efter at have skrinlagt besvarelserne et par måneder, valgte jeg dog at genbesøge dem – og pludselig forstod jeg dem på en ny måde. Det jeg tidligere tolkede som overfladisk, tolkede jeg nu som udtryk for en kunstig harmoni i afdelingen. Dette er et konkret eksempel på hvordan hermeneutisk fortolkning gennem tidslighed kan skabe nye erkendelser og manifestere anvendeligheden af fortolkningsmetoden i praksis.

På baggrund af fænomener jeg fandt i min aktionsforskning dannede jeg en storyline bestående af traume som hovedmetafor og politik og psykisk fængsel, som undermetaforer. Denne storyline har fungeret som en strukturel ramme for min diskussion af de komplekse fænomener der trådte frem i min aktionsforskningen.

Jeg fandt gennem refleksion og specialets diskussionen af min aktionsforskning og min autoetnografi frem til en række erkendelser om mine ledelsesmuligheder efter at have udforsket kulturen.

Af ledelsesmuligheder jeg har opdaget vil det være oplagt at starte med at skabe tillid til mig som leder. Tilliden imellem tidligere ledelse og medarbejderne har været udfordret og der er derfor brug for at denne tillid etableres som fundament for vores samarbejde. Dette kan med fordel ske gennem en inddragende og åben ledelsesstil hvor jeg praktisere lydhørhed og nysgerrighed overfor den enkelte medarbejders meningsskabelse så jeg kan bidrage positivt i forhold hertil. Udover dette kan jeg med fordel fokusere på den generelle kommunikation i afdelingen. Her kan jeg selv gå forrest og kommunikerer afdelingens overordnende mål og retning, med bevidstheden om at ikke alle vil være enige i den. Herved kan jeg på en praksisnær måde vise at vi ikke behøver at være enige. Dette vil medvirke at vores opgave ikke længere individuelt fortolkes og have den afledte effekt at de indbyrdes magt- og interessekonflikter medarbejderne imellem vil mindskes. Samtidig kan jeg skabe og understøtte en mødeorganisering der fremmer dialogen og prioriterer flere øvelser hvor vi træner at være uenige dialogisk. Ud over disse ledelsesmuligheder kan jeg med fordel arbejde med at justere mine ledelsesmæssige forventninger til mig selv, så de blev realiserbare i praksis. Dette kunne gøres ved at invitere min afdeling til at drøfte disse, så de kunne få et indblik i mine forventninger til mig selv og så vi sammen kunne formulere hvilke værdier og forventninger der skulle være fundamentet for vores samarbejde fremadrettet.

Sammenfattende har min fænomenologiske udforskning af afdelingens kultur medvirket til en opdagelse af flere relevante ledelsesmuligheder. Hele dette speciale og min hermeneutiske refleksion er et konkret eksempel på en læringsproces i overensstemmelse med Illeris' samspilsmodel. Jeg har igennem min egen læringsproces opnået en dybere forståelse af mine medarbejderes oplevelse af kulturen i afdelingen, skærpet min egen bevidsthed om mine egen værdier og i samspil med min omverden reflekteret teoretisk over disse. Dette har resulteret i

hvad Gadamer betegner som en horisontsammensmeltning, hvor jeg har udvidet min tidligere forståelse til en ny forståelse.

Perspektivering

Under min udarbejdelse af dette speciale har jeg identificeret tiltag som kunne være et naturlig næste skridt at udforske. Dette særligt når jeg tager med at skabe relationer til medarbejderne i betragtning som jeg også nævner i min kritiske refleksion af min undersøgelse. Der er derfor brug for tiltag hvor vi bruger tid sammen og lære hinanden bedre og kende. I forbindelse med disse tiltag finder jeg det relevant at inddrage de tre tillidsrepræsentanter som jeg har i afdelingen og sammen med dem skabe et fælles situationsbillede af afdelingen. Dette kan ske gennem brugen af de beskrivelser allerede er udformet gennem aktionsforskningen to udforskninger. Her kunne vi udforme kort med udsagn fra aktionsforskningen som indledningsvis kunne drøfte i mindre tværfaglige grupper, hvor vi afslutningsvis lavede en fælles opsamling på disse drøftelser. Denne øvelse har til formål at arbejde med at skabe bevidsthed om det som Goleman kalder den følelsesmæssige virkelighed i grupper (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018, s. 175). Denne vil jeg redegøre for herunder.

Den følelsesmæssige virkelighed i grupper.

Teorien tydeliggør vigtigheden af at afdække disharmoni da dette påvirker gruppen og de enkelte individer i gruppen. Først når gruppens individer har en fælles erkendelse af disharmoni, kan der ske adfærdsmæssige ændringer som påvirker den samlede kultur, den oplevede arbejdsglæde og afdelingens opgaveløsning og effektivitet (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018, s. 176). Derfor finder jeg teorien relevant at inddrage i min diskussion senere i specialet.

Når teorien inddrages, sker dette med en opmærksomhed på hvad der i teorien er benævnt som normernes magt og gruppens evne til selverkendelse, selvkontrol og empati. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018, s. 181-185) Det er ifølge teorien vigtigt at finde frem til kilden til disharmoni som ofte ligger gemt i gamle vaner og fastgroede etablerede regler, som Goleman m. fl kalder normer og kultur. Som leder er det naturligt at gruppen vil kigge på og tillægger min adfærd en særlig betydning og derfor er det væsentligt at jeg er opmærksom på at dette, da følelser smitter og jeg gennem min måde at agere på kan påvirke gruppen (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2018, s. 177)

Ved sammen med tillidsrepræsentanterne at skabe et rum hvor vi i afdelingen træne den dialogiske muskel på en eksternaliserende måde, hvor vi på baggrund af de udsagn som allerede eksisterer i beskrivelserne fra aktionsforskningen, udforske disse udsagn på en måde hvor afsenderen stadig er anonym.

Gennem denne øvelse kan vi struktureret arbejde med at skabe en fælles erkendelse af situationsbilledet og komme disharmoni til livs så vi som afdeling kan udvikle os sammen.

Litteraturliste

Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *Den sociale konstruktion af virkeligheden -En videnssociologisk afhandling.* København : Akademisk Forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitativ metode - en grundbog.* København: Hans Reitzels Forlag.

Friman, S., & Hersted, L. (2020). Lederen som aktionsforsker. Samfundslitteratur.

Gadamer, H. -G. (2004). *Sandhed og Metode.* Aarhus: Systime A/S.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *Følelsesmæssig intelligens i lederskab.* København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S et selskab i Egmont.

Illeris, K. (2015). Kapitel 3 &4. I K. Illeris, *49 tekster om læring* (s. 35-63). samfundslitteratur.

Jørgensen, A. (2009). *Hans- Georg Gadamer.* Frederiksberg: Forlaget ANIS.

Martin, J., Frost, P. J., Louis, M. R., & Lundberg, G. C. (1985). *Organizational culture.* Sage.

Morgan, G. (2006). *Images of organizations.* Thousand Oaks - London -New Delhi: Sage Publications, Inc.

Satre, J. -P. (2002). *Eksistentialisme er en humanisme.* København: Hans Reitzels Forlag.

Tønnesvang, J., & Bøgh, L. (u.d.). *Mening og Motivation i organisation og ledelse.*

Thorsted, A. C., & Hansen, F. T. (2022). *At tænke med hjertet - En grundbog i Eksistentielmpraksisfænomenologi.* Aarhus: Forlaget Klim.

Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Bilagsliste

Bilag 1 - Logbog

Bilag 2 – Aktionsforskning 1

Bilag 3 – Aktionsforskning 2

Bilag 4 – Den Autoetnografiske proces.