

LEDELSE

I EN SELVLEDENDE ORGANISATION

ANSLAG: 106.935

STUDERENDE: LOTTE KILDEBAKKE HJELM JENSEN

STUDIENUMMER: 260518

**UDDANNELSE: MASTER I LÆREPROCESSER MED
SPECIALE I LEDELSES- OG
ORGANISATIONSPSYKOLOGI**

MODUL: 4. SEMESTER. MASTER

VEJLEDER: JAKOB NØRLEM

AFLEVERINGSDATO: 05.01.2024

Lotte Kildebakke Hjelm Jensen

Indhold

Abstract.....	3
1.0 Indledning.....	5
1.1 Problemfelt	7
1.2 Problemformulering	9
2.0 Socialkonstruktivisme	9
2.1 Ontologi	10
2.2 Epistemologi.....	11
3.0 Kvalitative metoder	11
4.0 Aktionsforskning.....	13
Figur 1.	13
5.0 Dataindsamling og Etik.....	15
6.0 Positioner i et aktionsforskningsforløb	16
7.0 Procesdesign	17
7.1 Forundersøgelse	18
7.2 Forskningsdesign	18
Fig. 2	19
7.3 Identificere et forandringsønske	19
7.4 Generere data og planlægge handlinger	20
7.5 Handle og dokumentere	20
8.0 Teori	20
8.1 Et historisk tilbageblik	21
Figur. 3.....	22
8.2 Organisationsmodeller før og nu	23
8.3 Paradigmer under forandring.....	23
9.0 Evolutionære blågrønne organisationer	24
9.1 Gennembrud og metaforer i blågrønne organisationer	25
9.1 Selvledelses processer.....	26
9.2 Strukturer i selvledelse	27
9.3 Roller i medledende teams	28
9.4 Lederens rolle	29
9.5 Opsummering.....	30
Figur 4.	32
10.0 Analyse	32

10.1 Analyse del. Medledelse og roller i medledelse	33
10.12 Del konklusion 1.....	37
10.13 De operationelle roller.....	37
10.2 Analyse del 2. Facilitering og ledelse	38
10.21 Evaluering af prøvehandlinger.....	41
10.22 Delkonklusion 2	43
11.0 Diskussion	43
11.1 Fund relateret til medledelse og roller	44
11.2 Fund relateret til facilitering og ledelsesrollen.....	45
Figur 5	47
12.0 Kritik	48
13.0 Konklusion	50
14.0 Perspektivering.....	52
Litteratur	53

Abstract

This Master's project aims to investigate how employees, who are self-organizing and self-managing, can drive the development process within an organization. The study focuses on the significance of these organizational aspects for leadership roles and how leaders can support and foster this dynamic in the ongoing processes within the organization. The choice of this topic for the study stems from a desire to gain insights into the key factors that are crucial for the continued development of an organization with a focus on self-leadership.

The qualitative method chosen for investigating this issue is action research. This method is deemed suitable due to its inclusive approach to facilitating development processes. The study is grounded in a social constructivist understanding, wherein employees and managers collaboratively drive change within the organization.

This study was conducted at a special school catering to children diagnosed with autism. Within the organization, the development of an afternoon program has been propelled by self-managing teams collaborating across various departments. This transformative process was initiated without a predefined purpose, other than its organizational benefit in optimizing the school's resources most effectively.

Based on this, the study has investigated whether the afternoon program is effective for the students, and this preliminary study has illuminated themes that have subsequently undergone qualification through test actions, optimizing the continued development of the afternoon program. In this process, operational roles and functions have been defined and established, fostering predictability and providing an overview in the afternoon program for both staff and students, aligning with developmental goals.

The initiatives launched by employees have been analyzed using a deductive approach, wherein Frederic Laloux's theory of self-managing organizations and Mette Aagaard's theory of co-management were tested. The study reveals aspects of self-management and co-leadership, even though no efforts have been made at the management level to introduce employees to these concepts.

The school under examination in this study has experienced a doubling of student numbers in the last five years, yet this increase has not been met with a proportional allocation of management resources. Numerous theorists suggest that a paradigm shift is underway, wherein self-managing and co-leading organizations will come to dominate our understanding of organizational structures in the future. However, the transition from hierarchically controlled organizations to self-managing entities also necessitates careful attention from management.

In this study, findings have surfaced, indicating a significant need for leadership within this organizational model. However, the role and function of management in this context differ from traditional models. The leader must, to a greater extent, focus on coaching and facilitating, as decision-making competence is distributed throughout the entire organization. This shift in decision-making authority demands attention, as it is more extensively diffused across the organization rather than concentrated solely within the management. Consequently, the leadership role undergoes a change in character, emphasizing the importance of this transformation.

Keywords: Co-management, Self-leading, Action research & Social constructivism.

1.0 Indledning

Denne Masteropgave handler om at undersøge, hvordan en organisationsudvikling drevet af selv ledende teams, kan udvikle en organisation og hvilke opmærksomhedspunkter som er nødvendige at forholde sig til, i denne udviklingsproces i en ledelsesmæssig kontekst. Udgangspunktet for undersøgelsen, er en Heldags Specialskole, hvor målgruppen har udfordringer inden for autismeområdet. Specialskolen er delt i to selvstændige afdelinger på to matrikler. Der er én Skoleleder til begge skoler og på hver skole er ansat to Pædagogiske ledere, samt en Administrativ leder, som betjener begge skoler. På denne Specialskole blev jeg ansat som Pædagogisk leder i februar 2023.

Som andre Specialskoler indenfor samme område, har skolen de sidste fem år haft et stigende antal visitationer af elever til skolen. Denne stigning i antal af elever har betydet, at specialskolen indenfor de sidste fem år, har fordoblet antallet af klasser. Det har derfor været nødvendigt at flytte matrikel, for at sikre antallet af elever i hver klasse ikke blev større end tidligere. I takt med det stigende antal elever, er antallet af medarbejdere også fordoblet. Dog er der fortsat samme administration og ledelseskapacitet, som for fem år siden. Dette har skabt en organisering, hvor medarbejderne i høj grad er selv organiserende i selvstyrende teams. De selvstyrende teams mødes én gang om ugen og tilrettelægger undervisningsindhold, opdatere elevplaner og evaluerer planlagte læringsmål og udviklingsmål for eleverne. Hvert team laver desuden arbejdstidsskemaer og koordinere denne i fællesskab og ved ferie og fravær dækker de ind for hinanden.

Gennem de år jeg har været leder inden for det pædagogiske område, har organiseringsformerne gradvist ændret sig, og har i mere eller mindre grad fuldt, det ledelsesparadigme som har været oppe i tiden. De mere traditionelt hierarkiske styrede organisationer med top-downledelse, er i nogen grad blevet transformeret til en organisering, hvor ledelsen er distribueret mellem forskellige aktører i organisationen. Her er organiseringen ofte teambaseret, hvor hvert team har forskellige ansvarsområder og opgaver, i forhold til at sikre udvikling og trivsel for hver enkel. I skoleverden blev skolereformen gennemført i 2013, og var flere steder katalysator for organisationsændringer, da pædagoger og lærer nu skulle samarbejde i selvledende teams omkring eleverne. Andre organisationer valgte dog af egen drift at afprøve selvledelse, eller elementer af selvorganisering i deres organisationer. Den nok mest kendte selvledende organisation indenfor det humanistiske område er JAC, Job-, Aktivitets- og Kompetencecenter, som er kendt for at promovere sig som en

”lederløs organisation”. JAC, har målrettet arbejdet frem imod at udvikle en selvledende organisation, og betegner sig som en organisation, som er 92 procent lederløs (Lederweb, 2022).

På Specialskolen som er udgangspunktet for denne undersøgelse, bliver den selv ledende organiseringsform italesat, når der eksempelvis sker nye ansættelser i organisationen. I de forskellige teams, som ofte består af medarbejdere der har arbejdet sammen i længere tid, er rollefordelingerne klare. Det er aftalt hvem der er teamkoordinator, som er den medarbejder, der mødes med repræsentanter fra de andre teams, omkring hvem der laver ugeplaner, lægger skema, skriver referat fra møderne etc. En ny medarbejder bliver således introduceret til en selv organiserende teamkultur, af medarbejdere som har arbejdet i denne organisering i flere år. I slutningen af hvert skoleår, starter en ny teamdannelsesproces op og opgaverne og rollefordelingen bliver igen fordelt inden skoleåret start.

Som forholdsvis ny leder i organisationen, blev jeg nysgerrig på, hvordan denne selv ledende organisering, som gør sig gældende her, kan skabe udvikling og læring i organisationen. Indenfor specialområdet, opstår løbende ny viden eller forståelser af elevernes udfordringer. Denne nye viden kræver ofte et behov for at ændre rammer og strukturer i undervisningen, eller helt at ændre på dagens opbygning, for at skabe udvikling og for at imødekomme det særlige behov, som målgruppen her har. Disse elever følger ikke en gængs udviklingskurve, som ses hos børn uden diagnoser. Det skal derfor løbende vurderes, hvilke tiltag og strukturændringer, som kan skabe læring og udvikling for eleverne i dagligdagen.

Jeg har ikke tidligere arbejdet i en organisation, hvor selvledelse var så udpræget, som i denne organisation og jeg er derfor nysgerrig på, hvordan en udviklingsproces skabes, når medarbejdere selv igangsætter en forandring i organisationen, som ikke er initieret af ledelsen. I det følgende afsnit vil jeg uddybe en problemstilling, jeg er stødt på i organisationen, som omhandler en organisationsændring, som er initieret og drevet af medarbejderne.

1.1 Problemfelt

I dette afsnit vil jeg uddybe den problemstilling, jeg har fået øje på i den forestående udviklingsproces i organisationen. På Specialskolen er medarbejderne fordelt i tolv teams og hvert team har et "makkerteam", som kender eleverne i deres klasser, og de to teams koordinere, hvem der er i hinandens klasser på mødedage. Alle selvstyrende teams i organisationen samarbejder daglig på tværs og hjælper hinanden ved sygdom og ferie, da vikarmidlerne i organisationen, er lagt ind i normeringen.

Indskolingen og mellemtrinnet som jeg er leder for, består af seks teams, som varetager undervisningen af seks klasser fra 0.-6. klasse. Disse seks teams har fået en særlig tæt samarbejdsflade, da medarbejderne her deler resurser den sidste del af skoledagen, fra kl. 14.00-15.30. Her mødes elever og medarbejdere fra alle seks klasser og laver fællesaktiviteter sammen. Alle mødes i et lokale, som kun bruges til eftermiddagsaktiviteterne og her fordeler medarbejderne sig op efter dagens aktiviteter, som er skrevet på en tavle. Hver af de seks teams, har ansvaret for at åbne eftermiddagsaktiviteterne en gang ugentligt, dog ikke det team der har 0. klasse. I lokalet er en tavle, hvor medarbejderne som er til stede, er afbilledet og dagens aktiviteter er ligeledes visualiseret.

Bevæggrunden for denne organisering udsprang af et ønske fra medarbejderne, om at kunne fordele resurserne mere optimalt i løbet af skoledagen ved at samle eleverne, så der var flest medarbejdere til stede, når der var flest elever i skole. Flere elever har grundet deres udfordringer kortere skoledage, hvilket betyder at der i nogle klasser, er få elever efter kl. 14, så hvert makkerteam har tidligere lagt klasserne sammen om eftermiddagen. Alligevel var det svært at organisere aktiviteter sammen, da elevernes behov var forskellige. Ved at etablere et fællesaktivitetsbånd om eftermiddagen, skabtes muligheden for at lave aktiviteter på tværs af årgangene, og eleverne havde mulighed for at danne nye relationer og venskaber, som er en særlig udfordring for denne målgruppe.

Denne tværfaglige aktivitet er på nuværende tidspunkt døbt "aktiviteter og aftaler". Medarbejderne har bestemt at hvert af de seks team fra kl. 14.00 til kl. 15.30, bidrager med en medarbejder fra hvert team. Dette kan være forskellige medarbejdere hver dag. Medarbejderne som samles i denne organisering, kan både være lærer og pædagoger, da begge faggrupper arbejder med at styrke

elevernes sociale kompetencer i mindre kravfaglige rammer. Tidsrummet er på nuværende tidspunkt, præget af mere uforudsigelighed end resten af dagen for både medarbejdere og elever, hvilket er u hensigtsmæssigt og skaber et højere konfliktniveau end ellers.

Organiseringen om eftermiddagen er en ny organisering, som tilrettelægges af medarbejderne. Der er dog enighed både hos medarbejderne, ledelsen og skolebestyrelsen om, at der fortsat er plads til forbedringer, da flere elever fravælger tiltaget, da deres behov for forudsigelige rammer, ikke bliver opfyldt. Denne organisering er i høj grad medarbejderstyret og hverken mål, rammer, tidshorisont på tiltaget i organisationen er blevet drøftet, inden dette blev skudt i gang 1. februar 2023.

Som leder på en Heldags Specialskole, er en væsentlig del af ledelsesopgaven at skabe et forudsigelig og struktureret læringsmiljø, hvor elever med udfordringer indenfor autismeområdet trives, så de er i stand til at tilegne sig viden og læring. Det er derfor vigtigt at organiseringen gavner og udvikler målgruppen. Udvikling af "aktiviteter og aftaler" er en del af de ledelsesopgaver, jeg særligt skal varetage i min ledelsesfunktion.

En organisationsudvikling som er medarbejderdrevet, tyder på, at der er en høj grad af motivation til stede hos medarbejderne, hvilke er et ønskescenarie som leder, særligt når denne proces understøtter organisationens formål, om at udvikle elevernes sociale kompetencer i læringsmiljøet. Det er derfor et vigtigt element, i de fremadrettede overvejelser at bevare denne drivkraft hos medarbejderne, men samtidig sikre at organiseringen om eftermiddagen, skaber de mest optimale rammer for eleverne. I dette afsnit har jeg identificeret en udfordring, som leder hen til yderligere indkredsning af problemstillingen, som ønskes belyst i denne opgave. Problemstillingen indkredses og udfoldes yderligere i problemformuleringen, som præsenteres i næste afsnit.

1.2 Problemformulering

På nuværende tidspunkt er det ikke klart, hvilken del af organiseringen som fungerer eller hvilke handlinger som kræves af medarbejderne, for at sikre at eleverne fortsat trives i denne nye organisering. Dog er det allerede klart, at der hverken er defineret ansvarsområder eller rollefordelinger i den nye organisering. På trods af, at eftermiddagsaktiviteterne er et tiltag, som har været i gang i mere end seks måneder, er det kun fornyeligt blevet aftalt at hvert team, har ansvaret for en dag hver uge. Hvad dette indebærer fremgår ikke tydeligt, og medarbejderne giver udtryk for, at de har brug for hjælp til at komme videre i processen.

Da organiseringen er medarbejderdrevet, hvilket ledelsesmæssigt giver mening at understøtte fremadrettet, vil det være nødvendigt at medarbejderne fortsat er dem, der udvikler eftermiddagsaktiviteterne og at min rolle som leder, vil være at skabe og facilitere de rammer, der kan hjælpe medarbejderne, til selv at kunne organisere og videreudvikle på udviklingstiltaget. Dette fører frem til følgende problemformulering:

Hvorledes kan en udviklingsproces af et eftermiddagsbånd, primært drevet af selvstyrende teams og faciliteret af ledelsen skabe en ønsket organisationsudvikling og hvilke opmærksomhedspunkter vil være nødvendige, at have fokus på i en ledelsesmæssig kontekst?

2.0 Socialkonstruktivisme

Dette afsnit giver en indføring i opgavens videnskabsteoretiske fundament, som er bygget på socialkonstruktivismen. Afsnittet vil herefter belyse to centrale videnskabelige begreber. Ontologi, læren om at forstå egenskaber ved fænomener i verden og epistemologi som handler om hvordan vi erkender disse fænomener.

Peter L. Berger østrigsk-amerikansk professor i sociologi og teologi udgav sammen med den tyske sociolog Thomas Luckmann i 1966 bogen *The Social konstruktion of reality* (den sociale konstruktion af virkeligheden). I bogen introducerede de begrebet "social konstruktion" og deres fremstilling og argumentation for en socialskabt virkelighedsforståelse. Berger og Luckmann betragtes i videnskabelige kredse som værende forløberne for socialkonstruktivismen, som vi kender i dag (Egholm, 2014, p. 152).

Berger og Luckmann forstår verden som en menneskeskabt konstruktion, hvor sociale handlinger og aktiviteter, som opstår i sammenspil mellem mennesker, skaber virkeligheden. Samfundet ses som en menneskeskabt konstruktion. Virkeligheden her, fremstår i deres forståelse, som værende menneskeskabt og bliver vedligeholdt af menneskelig aktivitet. "Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt." (Berger & Luckmann, 2004, p. 99). Berger og Luckmann argumenterer for at vores virkelighed udspringer af vores liv i den sociale verden og at denne sociale verden har afgørende betydning for definitionen og forståelse af denne virkelighed. Vores virkelighed formes og påvirkes af det samfund, vi er en del af i vores hverdagsliv og vi mennesker bliver et produkt af tiltagende handlemønstre i hverdagens interaktioner og sociale fællesskaber (Egholm, 2014, p.153).

Berger og Luckmann argumenterer for at vores verden er en socialkonstruktion, som er skabt af menneskelige handlinger, aktiviteter og sociale strukturer. Menneskets ekspressivitet er endvidere medskabende af hverdagens sociale virkelighed. En forståelse af sproget er derfor afgørende for en hver forståelse af virkeligheden. Et individs subjektiv forståelse kan gennem sproget i interaktions skabe en fælles forståelse af virkeligheden (Berger & Luckmann, 2004, p. 75).

Den østrigske sprogfilosof Ludwig Wittgenstein (1889-1951), var som Berger og Luckmann optaget af, at sproget er vigtigt for vores forståelse af verden. Han hævder, at sproget ikke blot er et redskab til at kommunikere, men også et redskab til at skabe mening og at sproget altid finder sted i forbindelse med menneskelige aktiviteter og handlinger (Juhl & Sørholm, 2003). Brugen af sproget sætter Wittgenstein i relation til ledelsesbegrebet, med den forståelse at ledelse ikke eksistere i sig selv, men opbygges af mennesker i fællesskab.

2.1 Ontologi

I valg af socialkonstruktivismen som videnskabeligt ståsted erkender jeg, at virkeligheden skabes og er socialkonstrueret. Det betyder at det primære fokus i at forstå et begreb som selvledende teams i organisationer, ikke er at forstå hvordan de fremtræder, men at forstå hvordan de skabes. Det centrale for det ontologiske udgangspunkt i socialkonstruktivismen, er dermed at undersøge hvordan et fænomen bliver skabt, i den kontekst der undersøges og ikke kernen eller essensen i fænomenet. Dette indebærer at forskeren interesserer sig for den måde et fænomen bliver til på og optræder på, i de kontekster som undersøgelsen finder sted indenfor (Egholm, 2014, p.148). Med denne ontologiske position, anerkender jeg at selvledende teams eksisterer i den organisation, jeg

undersøger og at disse fænomener vil fremtræde som observerbare og mærkbare aspekter i den organisationsmæssige kontekst. Ontologisk set vil 'begreberne "selvstyrende" og "selv ledende" blive betegnet som begreber, der skabes i de sociale processer og samspil som opstår mellem medlemmerne i dagligdagen.

2.2 Epistemologi

Valget af denne ontologiske position, vil nødvendigvis have indflydelse på den epistemologiske tilgang. Epistemologi handler om hvordan vi opnår viden om et fænomen og på hvilken måde virkeligheden erkendes og forstås. I den socialkonstruktivistiske tilgang som Berger & Luckmann læner sig op ad, skabes viden i den gentagende interaktion med andre individer. Her vil viden som søges, udspringe fra vores liv i den sociale verden, Berger & Luckmann (2004), her gengivet af Egholm, 2014, p. 153). Dette indebærer at den viden og forståelse af, hvordan selvledede teams fungerer i en organisation, opstår i sociale processer, skabes og italesættes af medlemmerne i organisationen. Virkeligheden er her social defineret. Definition af virkeligheden udføres af konkrete individer og grupper af individer (Berger & Luckmann, 2004, p. 156). Den socialkonstruktivistiske tilgang tager udgangspunkt i en antagelse om, at den sociale kontekst har afgørende betydning (Egholm, 2014, p. 148).

I næste afsnit vil kvalitative metoder, som understøtter en socialkonstruktivistisk tilgang blive udfoldet. Afsnittet vil desuden præsentere hvilken af disse metoder, som ligger til grund for udformningen af procesdesignet.

3.0 Kvalitative metoder

Indholdet af dette afsnit vil afdække og identificere, hvilke kvalitative metoder, som vil kunne belyse forskningsspørgsmålet i denne undersøgelse, ud fra et socialkonstruktivistisk ståsted.

Kvalitative forskningsmetoder er mangfoldige og præger ofte humanistiske, samfundsvidenskabelige, sundhedsvidenskabelige og naturvidenskabelige områder, hvor de anvendes i forskningsøjemed. I kvalitative metoder er forskeren nysgerrige på at forstå, afdække og beskrive sociale fænomener og oplevelser. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 15). Med en socialkonstruktivistisk forståelse at problemstillingen i denne undersøgelse vil kvalitative metoder, som har til hensigt at forstå sociale fænomener, som opstår når mennesker interagerer sammen, være en metodisk overvejelse, som vil kunne afdække undersøgelsesspørgsmålet. Feltarbejde,

deltagerobservation, fokusgruppeinterview og aktionsforskning, kunne alle være aktuelle valg og disse valg med tilhørende metoder præsenteres kort herunder:

- Feltarbejde som metode, kunne være anvendelig, da denne metode er særlig velegnet til at skaffe sig viden om mennesker og samfundsliv og generere viden om det der foregår mellem mennesker (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 65).
- Et andet metodevalg kunne være deltagerobservation, da denne metode er velegnet til at opnå viden om relationelle og sociale aspekter af menneskelig praksis. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 115). Forskeren kan i valg af denne tilgang, være til stede, hvor de sociale praksisser sker og hvor forskeren har mulighed for at begribe og forklare sammenhængen mellem menneskers sociale handlinger i en hverdags kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 102).
- Et tredje relevant metodevalg kunne være fokusgruppeinterview, da fokusgruppeinterview kan producere viden om, hvordan sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer foregår og kan generere viden om den kompleksitet, som opstår i sociale praksisser. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 169).
- Et fjerde relevant metodevalg kunne være aktionsforskning. Aktionsforskning er en metode som involverer et helhedsperspektiv og deltagerperspektiv og hvor medlemmerne aktivt involveres i processen og endvidere kobler praksis og teori sammen i udvikling af praksis. (Frimann & Hersted, 2020, p. 19).

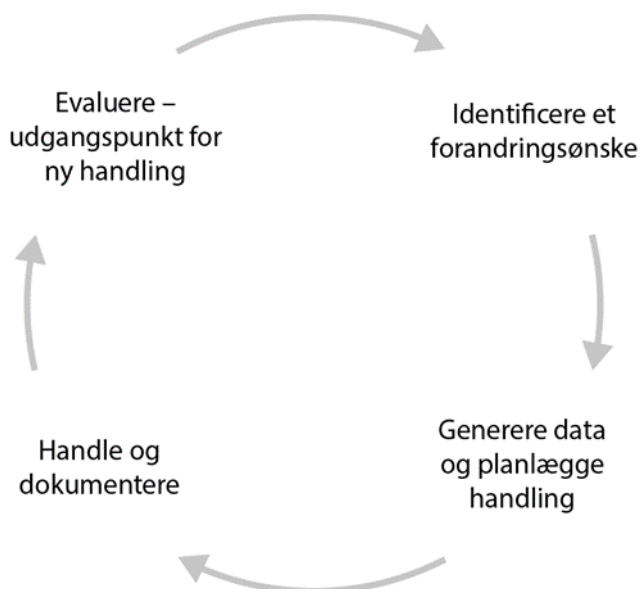
Da denne undersøgelse har til formål at belyse hvordan, en organisationsændring faciliteres i en kontekst hvor selvstyrende teams er drivkraften i organisationsudviklingen, vil aktionsforskning som metode være et begrundet og kvalificeret valg til at belyse problemstillingen, da denne metode, har en involverende dimension. Aktionsforskning og socialkonstruktivismen lægger vægt på, at viden og organisation skabes gennem dialog og processer mellem mennesker. (Frimann & Hersted, 2020, p. 35). I det kommende afsnit begrundes metodevalget aktionsforskning, og metoden vil blive yderligere defineret og udfoldet.

4.0 Aktionsforskning

Dette metodeafsnit vil udfolde og definere begrebet aktionsforskning som metode, og begrunde hvorfor netop denne metode kan være brugbar, til at belyse problemstillingen i denne undersøgelse. Afsnittet vil blive afrundet med en opsummering af aktionsforskningsbegrebet.

Valg af metode til at udforske problemstillingen, som er til stede i denne organisation, bør i høj grad have fokus på en deltagerbaseret og inddragende tilgang, da medarbejderne i organisationen på nuværende tidspunkt, allerede sammen har skabt en organisationsudvikling, hvor ledelsen i meget lav grad har faciliteret processen.

Historisk set bliver begrebet aktionsforskning ofte kædet sammen med den amerikansk-tyske psykolog og forsker, Kurt Lewin. Han betragtes som den forsker, der grundlagde aktionsforskningsbegrebet. Levin beskrev aktionsforskningsbegrebet, som første gang nævnt i en artikel fra 1946, her gengivet af Søren Frimann & Lone Hersted i *Lederen som aktionsforsker* (2020). I artiklen defineres aktionsforskning som en cirkulærproces, som består af trin som cirkulært indeholder ”planlægning, handling og fakta om resultatet af handlingen” (Frimann & Hersted, 2020, p. 21). Denne proces kan illustreres som en Aktionsforskningscyklus. (Fig 1.)



Figur 1. (Frimann & Hersted, 2020, p. 21).

Levin var optaget af, at viden om en proces skabes ved at løse problemer i virkelige situationer, og hans forskning viste blandt andet, at der kan skabes produktivitet, motivation og trivsel ved at involverer aktørerne, medarbejderne i en organisation (Frimann et al., 2020, p. 26).

Aktionsforskningsbegrebet har gennem tiden udviklede forskellige retninger og afsæt. I denne undersøgelse, læner jeg mig op af Frimann & Hersted, som definerer aktionsforskning som en metode, der gennem handling kan skabe udvikling og forandring i en organisation og samtidig skabe viden og erkendelse om den forandringsproces, som er igangsat i organisationen (Frimann & Hersted, 2020, p. 19).

Et kendetegn ved aktionsforskning er, at undersøgelsen og udviklingsprocessen sker i samspil medarbejdere og forskere imellem. Som illustreret i aktionsforskningscyklussen, er handling en central del af denne proces. Udgangspunktet for læring, udvikling og forandring, er her baseret på at man i fællesskab afprøver ny handlinger i organisationen. (Frimann et al., 2020, p. 22). Denne metode involverer organisationens medlemmer i en dialog om en forestående organisationsudvikling, hvor medarbejdere aktiv deltager, udvikler og bidrager ved at være medforskere (Frimann & Hersted, 2020, p. 19). I processen lægges der vægt på handling og refleksion, mellem de prøvehandling som sættes i gang i organisationen.

I dette afsnit afrundes og opsummeres de vigtigste trin og elementer i et aktionsforskningsforløb. På trods af at aktionsforskning er en cirkulær proces, vil det give mening at det første trin i processen vil være at forskeren undersøger og afdækker et forandringsønske i organisationen sammen med medarbejderne. Dernæst inviterer forskeren medarbejderne med ind i udviklingsforløbet som medforskere, så de sammen kan definere og prioritere udviklingstiltag. I processen er det medarbejderne der sammen med forskeren planlægger hvilke tiltag og handlinger, som kunne afprøves, for at skabe den ønskede udvikling. Når handlingen er afprøvet, reflekterer forskeren og medforskerne over det tiltag, som medforskeren har været ude og afprøve. Herefter bliver handlingen evalueret og en ny prøvehandling sættes i gang i organisationen, hvor efter et nyt forandringsønske kan identificeres og herefter fortsætter den cirkulæreproces på ny.

I dette afsnit er aktionsforskningsbegrebet blevet defineret, beskrevet og udfoldet, for at skabe en forståelse for, hvordan en aktionsforskningsproces kan tilrettelægges og hvilke elementer, som er vigtige at have for øje i forløbet. Dernæst er det beskrevet hvordan og på hvilken måde

medarbejderne skal inddrages, for at kunne skabe en udvikling i en organisation, men også samtidig bedrive forskning i organisationen. I overstående gennemgang er forskerens rolle i nogen grad beskrevet, men forskeren har også en ledende og faciliterende rolle i forløbet, som beskrives nærmere senere i opgaven.

5.0 Dataindsamling og Etik

Dette afsnit vil afdække hvilke etiske principper, som bør gøre sig gældende i dataindsamlingen i et aktionsforskningsprojekt. Disse aspekter vil blive beskrevet, og tilgange og overvejelser som er nødvendige at gøre sig både før, under og efter forskningsprojektet er blevet etableret, vil blive belyst.

Et etisk problemfelt i kvalitative forskningsmetoder er, at udgangspunktet for dataindsamlingen ofte er en social praksis, som implicerer menneskers personlige erfaringer og ytringer, som er indsamlet i offentlige arenaer. Formålet med at starte et forskningsprojekt i en organisation, er ofte at undersøgelsen har til formål at hjælpe mennesker og fællesskaber, og dermed kan der argumenteres for at forskning er etisk begrundet (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 581). Som forsker skal man nøje overveje, hvordan et forskningsprojekt bidrager til at forbedre liv. I dette tilfælde om aktionsforskningsprojektet, bidrager til at børn kommer til at trives bedre i deres skoletilbud?

Denne undersøgelse tager udgangspunkt i Brinkmann & Tanggaards fire etiske tommelfingerregler, som kan betegnes som en huskeliste, der beskriver de etiske dimensioner, som er til stede i en kvalitativ undersøgelse. Disse fire huskeregl er: Informeret samtykke, fortrolighed, anonymitet, konsekvenser og forskerens rolle.

- Informeret samtykke, hvilke fordrer at medarbejderne får indblik og forståelse for, hvilket formål forskningen, som de er deltagende i, sigter imod i og hvad der kommer til at ske med den data de bliver en del af at producere.
- Fortrolighed og anonymitet, hvilket fordrer overvejelser om tilgængelighed af forskningen. I dette tilfælde om Masterprojektets undersøgelser skal deles med resten af organisationen, hvis deltagerne genkendes i deres ytringer i dataindsamlingsprocessen, på trods af anonymisering.
- Konsekvenser, hvilke fordrer at deltagerne kender effekten af deres deltagelse, og hvilken effekt denne deltagelse kan have, for skabelse af ændringer i organisationen fremadrettet.

- Forskerens rolle, i den kvalitative forskning er denne nødvendig at afdække, da forskeren selv er det primære forskningsredskab. Derfor er det frem for alt vigtigt at forskeren gør overvejelse om egen involvering og uafhængighed (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 596).

Denne gennemgang af huskeregler skal ikke betragtes som gyldige regler, men forskeren bør være pluralistisk og åben for flere legitime, etisk og erkendelsesmæssige værdier i kvalitativ forskning. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p.599).

Den sidste af de fire etiske tommelfingerregler, er overvejelse om forskerens rolle i dataindsamlingen. Forskerens rolle i et aktionsforskningsprojekt har en særlig dimension, da forskeren her er en aktiv del af den udviklingsproces som etableres, derfor vil forskerens og lederens rolle blive beskrevet og defineret nærmere i næste afsnit.

6.0 Positioner i et aktionsforskningsforløb

Hensigten med dette afsnit er at definere de roller og positioner lederen skal varetage i et aktionsforskningsprojekt. I aktionsforskning lægges vægt på, at lederen er aktiv i processen. Lederen har ikke kun en ledende rolle i et aktionsforskningsprojekt, men har også forskerposition. Begge positioner påvirker aktivt processen, modsat en klassisk positivistisk tilgang, hvor forskeren har til formål, at påvirke processen, så lidt så muligt for at skabe en objektiv og sikker viden. I aktionsforskning involverer forskeren sig direkte i udviklingsprocessen, ved aktivt at bidrage med løsninger (Frimann et al., 2020, p. 21).

Processen i aktionsforskning tager udgangspunkt i at skabe et ligeværdigt samarbejde, hvor lederen er forsker og medarbejderne er medforskere. (Frimann & Hersted, 2020, s. 22). Frimann peger på tre roller i et aktionsforskningsforløb, som lederen skal varetage. Disse tre roller er: Leder, forsker og facilitator.

- Lederrollen, rummer den formelle rolle som leder i organisationen, med beslutningskompetence. Leder har i egenskab af sin formelle rolle, et insiderkendskab til organisationen.
- Forskerrollen, som indebærer at designe og gennemføre en videnskabelig undersøgelse, som ender udi et produkt, som opfylder videnskabelige og akademiske kriterier.

- Facilitator og projektleder, som indebærer at skabe rammerne for den udviklingsproces, som skal faciliteres i organisationen, samt tilrettelægge og gennemføre en proces, hvor medlemmerne i organisationen aktivt deltager og laver prøvehandling (Friman et al., 2020, pp. 63-64).

De forskellige roller, blandt andet facilitator og projektleder, rummer mange opgaver og funktioner og disse funktioner kombineret med den formelle lederrolle og rollen som forsker, skaber kompleksitet i et aktionsforskningsprojekt og der kan opstå faldgruber (Frimann & Hersted, 2020, p. 69). Det er derfor vigtigt at have for øje, at der skal være balance mellem vægtningen af de forskellige roller for at gennemføre og skabe et forløb, som udvikler organisationen.

Den formelle lederrolle kan tage beslutninger i kraft af sin position og der kan være en risiko for at lederen dermed ikke involvere deltagerne i tilstrækkelig grad. I forskerrollen kan ubalancen ske, hvis der ikke er tilstrækkelig fokus på at dokumentere det videnskabelige undersøgelsesdesign. Hvis den faciliterende og procesorienterede rolle, ikke har ledelsesmæssige overvejelser, så som om aktionsforskningsprojektet understøtter udviklingen i organisationen, kan formålet med aktionsforskningsprojektet blive tvivlsomt. I næste afsnit vil procesdesignet, som har ligget til grund for dette aktionsforskningsprojekt, blive præsenteret.

7.0 Procesdesign

I dette afsnit vil procesdesignet for denne undersøgelse, blive præsenteret og efterfølgende vil forskningsdesignet som er inspireret af Fig. 1 med de forskellige elementer som denne indeholder, blive beskrevet. Friman og Hersted beskriver syv delelementer, som betragtes som essentielle for at kunne tilrettelægge en succesfuld aktionsforskningsproces. Disse syv delelementer er:

1. Forundersøgelse og skabelse af organisatorisk opbakning.
2. Introduktion og kontraktering.
3. Indledende fokusgruppe interview.
4. Aktionsforskningsloop med dialog, afprøvning og løbende evaluering af nye handlinger.
5. Løbende evalueringer, opsamling og undersøgelse af data.
6. Opsamlende fokusgruppe interview med indbygget evaluering
7. Fællesformidlingsdag.

(Friemann og Hersted, 2020, p. 100).

I Friemann & Hersteds procesdesign tages der udgangspunkt i behovet for at initieres en udviklingsproces, som endnu ikke er defineret og hvor det er nødvendigt at sikre sig organisatorisk opbakning inden aktionsforskningsprocessen, sættes i gang. Da problemstillingen i denne undersøgelse tager udgangspunkt i en allerede igangværende udviklingsproces, hvor medarbejderne selv har defineret udviklingsønsket, vil forskningsdesignet, i denne undersøgelse primært beskæftige sig med de fire sidste delelementer i procesdesignet, Aktionsforskningscyklussen, evaluering, opsamling og fællesformidling. I forskningsdesignet, som bliver præsenteret i næste afsnit, berøres et punkt, som omhandler organisatorisk opbakning, da aktionsforskning er en deltagerbaseret og demokratisk tilgang til at skabe viden (Friemann et al., 2020, p. 23).

7.1 Forundersøgelse

Formålet med at lave en forundersøgelse inden et aktionsforskningsprojekt etableres, er ifølge Friemann & Hersted at afdække dels om aktionsforskning kunne være en velegnet tilgang, men også for at blive klogere på behovet for forandring og udvikling (Friemann & Hersted, 2020, p. 101). Behovet for forandring i organisationen er tydeliggjort i problemfeltet i denne undersøgelse, men hvilke handlinger som skal igangsættes, for at imødekomme denne udviklingsproces i organisationen, er endnu ikke blevet klarlagt og bør derfor undersøges. I aktionsforskningscyklussen, som illustreret i Fig. 1, er det første trin i et aktionsforskningsloop at identificere et forandringsønske via dialog. I næste afsnit vil forskningsdesignet, i dette aktionsforskningsprojekt blive afdækket og illustreret.

7.2 Forskningsdesign

I dette afsnit præsenteres det aktionsforskningsforløb, som er blev anvendt til at belyse problemfeltet i denne undersøgelse. Fig 2., er et illustrativt overblik over den igangværende udviklingsproces, som er etableret i organisationen, hvis indhold er inspireret af de syv delelementer som beskrevet i procesdesignet.

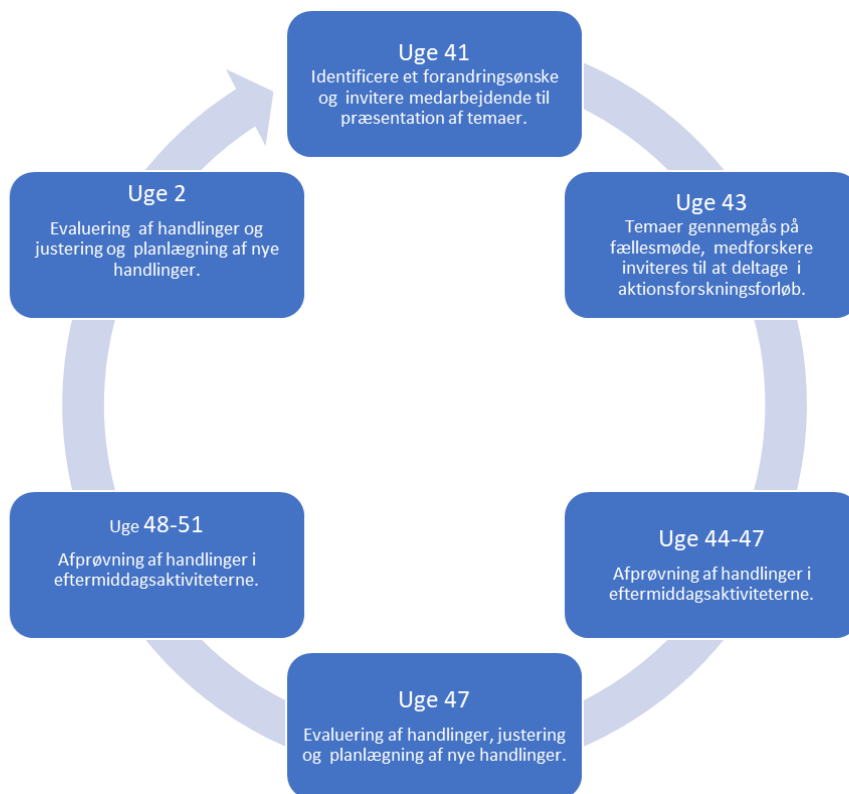


Fig. 2.

7.3 Identificere et forandringsønske

En forundersøgelse af behovet for forandring blev ikke etableret i denne undersøgelse, da dette element var afdækket som beskrevet i problemfeltet inden undersøgelsens start. Identifikation af det specifikke forandringsønske blev afdækket af en spørgeskemaundersøgelse (Bilag 1.). Dette havde til formål at afdække hvad medarbejderne mente fungerede i eftermiddagsaktiviteterne og hvordan medarbejderne fremadrettet kunne samarbejde om at tilrettelægge tilbuddet, så eleverne kunne trives endnu bedre i rammerne.

Ud fra disse tilbagemeldinger var der syv gennemgående temaer (Bilag 2.), som var tilbagevendende i besvarelserne. Struktur, overblik, lokale (indretning), aktiviteter (også stille aktiviteter), inddragelse af eleverne, tid til planlægning, ansvar/roller. Valget af denne tilgang, havde til formål at få medarbejderne til at identificere det forandringsønske, som var til stede i organisationen og skabe dialog ud fra en problembaseret undersøgelse (Frimann & Hersted, 2020, p. 19). Denne undersøgelse skabte grobund for den fremadrettede dialog, som er næste skridt i forskningsdesignet, som medarbejdergruppen inviteres ind i.

7.4 Generere data og planlægge handlinger

Næste trin i processen handlede om at inddrage medarbejderne i hvilke temaer (Bilag 2.), som de gerne ville omsætte til handlinger i eftermiddagsaktiviteterne. Temaerne blev sendt ud til de 30 medarbejdere som på skift deltog i eftermiddagsaktiviteterne hver uge. Medarbejderne blev inviteret til første møde, som var sat til 45 minutter. De blev informeret om at dette blev optaget, samt at hvert team A-F, skulle vælge en til to medarbejdere, som havde lyst til at arbejde videre med de temaer, som var blevet sendt ud. På denne måde ville der være en repræsentant for alle ugens dage i eftermiddagsaktiviteterne til stede til mødet. Til mødet blev det besluttet at udnævne én tovholder fra hvert team. Disse seks tovholdere skulle arbejde videre med at udvikle eftermiddagsaktiviteterne. Der blev aftalt en række nye tiltag, der skulle afprøves til næste gang. Medarbejderne samtykkede til at mødet blev optaget, med lyd, men ikke på video.

7.5 Handle og dokumentere

Det næste trin i aktionsforskningscyklussen, havde til formål at evaluere de handlinger, som var blevet aftalt på forrige møde og lave nye aftale om operationelle handlinger, som skulle afprøves. Til dette møde, deltog de seks tovholdere, som havde meldt sig til at arbejde videre med at udvikle eftermiddagskonceptet. Et team valgte at dele tovholderrollen mellem to medlemmer af teamet. Dette møde blev, som det forrige møde optaget med lyd. Efter mødet blev en række nye møder lagt i kalenderen, hvor nye handlinger kunne evalueres. Procesdesignet havde to formål. At generere data om de operationelle handlinger som blev planlagt i organisationen, men også at indsamle data om den selvledende del af organisationen, som havde fungeret uden ledelse siden eftermiddagsaktiviteterne, blev etableret. I følgende afsnit vil valg af den teoretiske ramme, som danner grundlag for analysedelen, blive præsenteret.

8.0 Teori

I dette afsnit introduceres den teoretiske ramme, som denne undersøgelse tager udgangspunkt i. Afsnittet vil definere, udfolde og begrunde hvordan den valgte teoretiske ramme, kan belyse den problemstilling, som ønskets udforsket i denne undersøgelse.

I 2014 udgav den belgiske fremtidstænk og organisationsudvikler Frederic Laloux bogen "*Reinventing Organizations*", Fremtidens organisationer. Bogen var et bud på hvordan vores fremtidige organisationsmodeller ville fremtræde. Laloux har forsket i selvledende organisationer, hvor han har fungeret som rådgiver og coach for virksomheder og erhvervsledere gennem 15 år. I

denne kontekst har han forsket i begrebet selvledende organisationer og undersøgt hvordan denne organisering, modsat en traditionel organisationsforståelse, kan skabe en bedre måde at arbejde sammen på. Denne nytænkning af organisationsmodeller kalder på et paradigmeskift i vores måde at tænke organisationer på, men kalder også på nye opmærksomhedspunkter i en ledelsesmæssig kontekst.

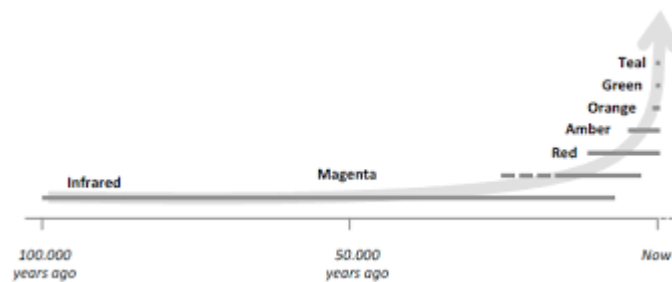
Laloux argumenterer for, at vores organisationsmodeller som de ser ud nu, har begrænsninger og at vi fremadrettet har behov for at gentænke og genopfinde vores måde at strukturere vores organisationer på (Laloux, 2014, pp. 13-16). De organisationsmodeller vi som mennesker har skabt gennem tiden, har givet os velfærd, rigdom og skabt teknologier som har løftet vores levestandard, og øget vores gennemsnitsalder betydeligt i løbet af få år, set i forhold til menneskets levealder tidligere.

Begrænsningerne skal i Lalouxs argumentation forstås, som den effekt vores nuværende organisationsmodeller, har haft på omverden og på vores engagement i vores arbejdsliv. Vi centraliserer og decentraliserer, reorganisere og sammenlægger, for at forbedre vores organisationer. Disse metoder, hvor vi gentagende gange omorganiserer os, er en metode, der nu har nået et bristepunkt, da denne måde at skabe ændringer på i organisatorisk øjemed ofte er en del af problemet, ikke løsningen (Laloux, 2014, p. 15). Resultatet af denne fastlåste tænkning skaber afmatning og desillusion hos flere faggrupper både i det offentlige, men også i profitorganisationer og kalder derfor på en helt ny måde at skabe organisationsmodeller på. Lalouxs forskning er forankret i en historisk kontekst forståelse. I næste afsnit vil denne konceptuelle argumentation beskrives yderligere.

8.1 Et historisk tilbageblik

Dette afsnit vil præsentere en central pointe i Lalouxs teori, som bygger på hvorledes vi kan forstå vores nuværende og tidligere organisationsmodellers tilblivelse, på baggrund af menneskets udviklingsstadier og de samfundsmæssige ændringer som har gjort sig gældende, i den pågældende tidsalder.

For at forstå hvorfor en selvledende organisationsmodel, kan være det næste paradigmeskifte i vores organisations forståelse, opridser Laloux teori menneskers udviklingsstadier historisk set, hvor hvert stadie beskriver de gennembrud og progressioner som sker i løbet af den pågældende tidsalder.



Figur. 3.

(Laloux, 2014, p. 54).

Disse tidsaldre beskrives med farvekoder i fem farveskalaer, rød, ravfarvet, orange, grøn og blågrønne. Disse bevidsthedsstadier vil blive udforsket grundigere senere.

Disse perioder eller stadier i menneskets udvikling har hver især haft indflydelse på den måde vi har organiseret os på og skabt organisationsmodeller ud fra, men i disse stadier er der også sket et gennembrud i vores måde at samarbejde på. Dette gennembrud har skabt en ny organisationsmodel og denne organisationsmodel afspejler det fremherskende verdensbillede i det udviklingsstadium, vi befinder os i, på nuværende tidspunkt. (Laloux, 2014, p. 27).

En vigtig pointe i Lalouxs gennemgang af vores samfundsforståelse og organisering gennem menneskets historie er, at der i disse paradigmeskift videreudvikles og opstår nye måder at løse komplekse problemstillinger på, men at de fortsat eksisterer i vores nuværende samfundsforståelse og organisationstænkning, som illustreret i Figur 3. (Laloux, 2014, p. 54). I næste afsnit udfoldes Lalouxs bevidsthedsstadier, fra det magentarøde paradigme til den blågrønne stadie som, repræsenterer den fremtidige organisationstænkning.

8.2 Organisationsmodeller før og nu

Dette afsnit vil udfolde en grundlæggende antagelse i Lalouxs integrale teori, om hvordan menneskets bevidsthedsstadier har skabt overgange til nye tidsalder og paradigmeskift. Paradigmeskiftet i vores bevidsthedsstadier, har været et skillepunkt i menneskets historie, hvor alt har forandret sig. Eksempelvis progressionen fra jægere til samler, til havebrug og landbrug og senere endnu, industrialiseringen. Laloux argumentere for at, selvledelse er det paradigmeskifte som vi er på vej ind i, da vores samfundstænkning både arbejdsmæssig og klimamæssigt, er nået til et bevidsthedsstadie, hvor vi bliver nødt til at ændre vores måder at samarbejde og organisere os på (Laloux, 2014, p. 27). I det næste afsnit vil de udviklingsmæssige gennembrud i mennesket sociale adfærd og fremherskende organisationsforståelse, blive præsenteret og med denne forståelse skabe en kobling til, hvordan denne har haft betydning for det nuværende paradigmeskift til selvledende organisationer. Afsnittet vil primært beskæftige sig med de mest afgørende metaforer, som har gjort sig gældende, i hvert udviklingsstadie.

8.3 Paradigmer under forandring

De første organisationsmodeller som opstår i menneskets udvikling, er de røde organisationer, som tidsmæssigt beskæftiger sig med de første bevidsthedsstadier og udviklingsstadier i menneskets historie, hvor stammer og klaner blev en organisationsform. Det var organisationer med kortsigtede mål, som "kæmp og hersk" og hvor magt i høj grad gjorde sig gældende. Organisationsforståelsen her, er impulstyret og lederen uddelegerer ordre og bestemmer enerådigt. Lederen udøver magt, og har familiemedlemmer tæt på sig, som kan lystre ordre og tvinge andre til at følge lederens vilje. Frygt og afstraffelse er dominerende i de røde organisationer. I vores nuværende samfund ses de røde organisationer, afbillede i bandemiljøerne. I de røde organisationer sker der et gennembrud i vores organisationsforståelse, da nu skabt er klare kommandoveje og uddelegering af ordre. Her er den fremherskende metafor, ulvekobbel. (Laloux, 2014, pp.30-32).

I det ravfarvede paradigme sker et vigtigt gennembrud i organisationsforståelsen, set i forhold til det røde paradigme. I det ravfarvede paradigme, er det nu muligt at planlægge på længere sigt, og projekttænkning opstår. Der er sket en forståelse for årsagssammenhæng, og selvdisciplin og selvkontrol præger dette paradigme, med en klar hierarkisk forståelse. Her er det skarp afgrænset, hvem der bestemmer hvad og hvem der udfører arbejdet, og den rolle som er tildelt én bliver en del

af éns identitet. I vores samfund ses det ravfarvede paradigme, forsat indenfor religiøse institutioner og militæret (Laloux, 2014, pp. 34-38).

Den orange organisations tænkning er præget af topledelse og en fast organisationsstruktur, her findes præstationsmodeller, formelle roller, input og output forståelse. Her er mennesket resurser der skal justeres til diagrammet. Der planlægges i diagrammer og implementeres i henhold til en plan. Gennembrud her sker ved at medarbejderen får større frihed, da organisationens primær fokus er, at medarbejderne når målene og ikke hvor, eller hvordan det sker. I dette paradigme, kan alle avancere i organisationen. Den gennemgående tankegang er, at alle har evner der skal udvikles. Nøgleordene her er innovation, ansvarliggørelse og meritokrati (Laloux, 2014, pp. 39-46).

I de grønne organisationer ses et ønske om at skabe lighedsbaserede organisationer, som er en nyskabende tænkning i vores organisationsforståelse. Empowerment, hvor beslutninger uddelegeres til medarbejdere og værdibaserede organisationsforståelse, er gennembrudsfaktorer i det grønne paradigme. Her skal organisationen endvidere forholde sig til alle interessenter omkring virksomheden. Her er fokus på motivationsfaktor og en familiær metafor, hvor man hjælper hinanden til samme mål (Laloux, 2014, pp. 47-54).

Med disse fire udviklingsstadier i vores organisationsforståelse, er vi nu i højere grad end tidligere i stand til at løse og takle komplekse problemstillinger. Hvert stadie har skabt et gennembrud som i høj grad har ændret vores levevis og samfundsforståelse. Næste skift sker fra det grønne paradigme til det blågrønne paradigme. Dette varsler et evolutionært paradigmeskift (Laloux, 2014, p. 63). Disse fremadrettede blågrønne organisationsmodeller, uddybes nærmere i næste afsnit.

9.0 Evolutionære blågrønne organisationer

Denne teoretiske ramme vil danne grundlag for to analytiske afsnit. I første afsnit vil det blågrønne stadie blive udfoldet og beskrevet og efterfølgende vil nødvendigheden af strukturer i selvledende teams i en blågrøn organisation blive uddybet.

Det blågrønne stadie er det næste paradigmeskifte, som ikke kun kommer til at ændre vores organisations forståelse, men også skaber en metaforståelse for de begrænsninger som vores nuværende organisationsmodeller indeholder. At vi er nået til det næste paradigmeskift i vores organisationsforståelse, ses i den tendens, hvor flere virksomheder og organisationer verden over,

eksperimentere med selvledende organisationsmodeller, så som organisationen JAC, som indledningsvis blev nævnt.

I det blågrønne paradigme kan næste gennembrud være, at mennesket når et bevidsthedsstadium, hvor de kan give slip på deres behov for at styre andre mennesker og deres frygt for at miste materielle goder. Det vil betyde at mennesket vil skulle evne "at nære tillid til livets overflod" (Laloux, 2014, p. 64). Endvidere skal vores bevidsthedsstadium skifte fra ydre til indre målstyring, så beslutninger bliver taget ud fra egen fornemmelse, integritet og autenticitet, når beslutninger skal tages. Derudover er helhedstænkning et centralt moment. Det blågrønne paradigme kalder på fælles forståelse, som er fri for fordømmelse og hvor det at lytte til hinanden kan skabe fælles sandhed og forståelse (Laloux, 2014, pp. 64-71).

9.1 Gennembrud og metaforer i blågrønne organisationer

I dette afsnit udfoldes de metaforer og gennembrud, som emergerer i de blågrønne organiseringsformer og bevidsthedsstadier. I den blågrønne organiseringsform opstår en ny metafor, som i høj grad kalder på selv organiserende organisationsmodeller.

Initiativtager til selvledende organisationsformer, italesætter denne organisering, som en levende organisme eller levende system, som er baseret på et ligeværdigt forhold og hvor der ikke er behov for hierarki eller konsensus. Hvis en organisation betragtes som en levende organisme, uden behov for kontrol og centralstyring, åbner denne metafor for nye perspektiver (Laloux, 2014, p. 78).

Med baggrund i casestudier i en bred række af brancher, både indenfor stat og profitorganisationer, peger Laloux på, at der i disse organisationer er tre gennembrud som gør sig gældende. Disse gennembrud er selvledelse, helhedstænkning og evolutionære formål:

- **Selvledelse.** De blågrønne organisationer har skabt et system som er baseret på ligeværdighed, hvor alle deltagere har samme beslutningskraft, uden behov for enighed i beslutningsprocessen.
- **Helhedstænkning.** Her har de blågrønne organisationer fokus på, at alle skal være på arbejde uden at skulle skabe en professionel distance ved at skjule sårbarhed og tvivl, og at alle mennesker har potentiale, og har mere at byde på end at være en del af en arbejdsmæssig funktion.

- Det evolutionære formål. Her er et dybere formål for organisationen, som ikke er styret af udefra kommende forventninger, så som økonomisk profit til investorer (Laloux, 2014, p.79).

Disse overstående gennembrud som er karakteristiske for selvledende organisationer, er blandt andet fremkommet på baggrund af forskning i en hollandsk organisation, som har arbejdet teambaseret med pleje til ældre borgere. I denne organisation er der sket en bevægelse fra målstyret orange organisationstænkning, til en blågrøn organisationsmodel. I næste afsnit, vil tiltag som kan understøtte udviklingen af en blågrøn organisationsmodel med selvstyrende teams, blive belyst. Samt hvilket opmærksomhedspunkter, som vil være nødvendige at have for øje, i en udviklingsproces som denne.

9.1 Selvledelses processer

I dette afsnit vil begrebet selvledelse blive præsenteret, tillige med de strukturændringer som vil være nødvendige for at skabe en organisation, som er selvledende. En af Frederic Lalouxs væsentligste pointer i tanken om selvledende organisationer er, at der i disse ikke er nogen magtfuldhed, men at en organisation ved hjælp af struktur og metoder eksisterer uden der er nogen der har magt over andre, men at organisationen i sin helhed er magtfuld (Laloux, 2014, p. 85).

I denne forståelse er der ikke brug for empowerment, da ingen har magt over andre, men alle har magten til at tage beslutninger. I stedet for handler det om at definere, hvem der skal træffe hvilke beslutninger og hvilke strukturer der skal skabes, så det bliver klart for alle hvad processen er og hvilke ansvarsroller hvert organisationsmedlem har. Laloux kommer her med et eksempel fra den hollandske organisation, Buurtzorgs, som har til formål at levere omsorg og pleje til ældre borgere. Organisationen blev transformeret fra et orange organisationsparadigme til en blågrøn organisationsmodel. Her blev medarbejdere i alle teams, oplært i at facilitere møder og beslutningsprocesser. Når nye tiltag og beslutninger skulle behandles, var der skabt en fremgangsmåde for at kvalificere beslutningsprocessen. I denne proces blev nye forslag vurderet, fremlagt og gennemført, hvis der ikke var nogen principielle indvendinger mod forslaget, blev dette gennemført. Et andet case eksempel fra Lalouxs forskning, er fra en konsulent- og uddannelsesvirksomhed kaldet Holacrazy.

Her er beslutningsprocessen i organisationen yderligere defineret og beskrevet i seks trin, som kort opridses her:

- Fremlæggelse af forslag, her fremlægges det problem forslaget skal løse.
- Opklarende spørgsmål, her kan kun stilles afklarende spørgsmål, ikke reageres på forslaget.
- Reaktionsrunde, her kan reageres på forslaget, men forslaget diskuteres ikke.
- Forbedring og præcisering, her kan forslags stifteren præcisere forslaget yderligere på baggrund af tidligere input.
- Indvendinger, her kan kommes med indvendinger, hvis forslaget kan skade eller sætte virksomheden tilbage.
- Integrering, hvis der kommer indvendinger, åbnes diskussionen for at komme frem til et forslag, som der ikke er indvendinger imod, som ikke skader virksomheden og som løser forslagsstillerens problem (Laloux, 2014, p. 157-158).

Denne proces tager udgangspunkt i, at der er en medarbejder der faciliterer processen. Denne metode til at behandle problemstillinger i organisationen, vil kunne afklare om der er brug for at skabe eller afskaffe en rolle for at løse den problemstilling, som er blevet fremlagt af et medlem af organisationen. I næste afsnit vil Lalouxs tænkning om strukturer i selvledende organiseringer kombineres og samtænkes med Mette Aagaards perspektiv på organisationer som medledende.

9.2 Strukturer i selvledelse

Den danske konsulent Mette Aagaard har arbejdet med organisationsudvikling i store og mellemstore virksomheder i mere end 30 år og har som leder, praksiserfaring i organisationsudvikling. Aagaard læner sig grundlæggende op ad Lalouxs argumentation og tænkning omkring selvledende organisationsmodeller, som fremtidens organisationstænkning. Aagaard bruger begrebet ”medledelse” i organisationer som er selvledende og peger som Laloux på, at dette begreb kræver andre strukturer end de traditionelle hierarkiske organisationsmodeller, hvor det er lederen som har beslutningskompetence. I en medledende organisation, er det nødvendigt at flytte beslutningskraften fra ledelsen, til teamet (Aagaard, 2023. p. 78).

Denne nye forståelse kræver at medlemmer i et team, ikke kun bidrager med deres faglige viden til at løse kerneopgaven i organisationen, men at hvert medlem får nye roller, som indeholder forskellige ansvarsområder. Aagaard illustrerer kerneopgaven der skal løses som en cirkel, hvor

formålet er klart beskrevet. Cirklen er omdrejningspunktet for medledelse og i cirklen drives, koordineres og udvikles opgaver. Alle som er tilknyttet cirklen, har en konkret defineret rolle (Aagaard, 2023, p. 110). Inden disse roller defineres skal cirkelns formål beskrives, hvilket kan illustreres således:

Formål	Hvad er det organisatoriske formål med cirklen?
Opgaver og Pligter	Hvilke opgaver har cirklen ansvaret for at løse?
Domæne	På hvilke områder kan, må og skal cirklen tage operationelle beslutninger?
Afhængigheder	Hvem er de meningsfulde berørte? Hvem ellers hvad kan påvirke eller begrænse cirkelns arbejde?

(Aagaard, 2023, p. 106).

Denne tænkning ligger i nogen grad i forlængelse af Laloux's tænkning, hvor alle medlemmer af et team, bliver klædt på til at være kompetente til at drive en beslutningsproces ved hjælp af kurser i løsningsbaserede metoder og alle teammedlemmer lærer kommunikations teknikker, faciliteringsmetoder og lytteteknikker. (Laloux, 2014, p. 92). Forskellen mellem Aagaard's og Laloux's forståelse er, at i Laloux's forståelse kan et medlem, der besidder flair for et bestemt område eller har en faglig kompetence, have et særligt ansvar, men at alle medarbejdere overordnet set har det samme ansvar og har ikke specifik organisatoriske roller. Aagaard argumenterer for endnu mere udspecificerede roller, hvor hver rolle har et særligt ansvar, som også indeholder organisatoriske islet, hvilket udfoldes i næste afsnit.

9.3 Roller i medledende teams

Aagaard peger på en mere klar definering af roller, som beskriver fordeling og ansvar, som hvert medlem af en cirkel i en organisation har. Hver cirkel kan oprette alle de roller de finder nødvendige for at varetage hovedformålet med cirkelns opgave. Hver rolle har ansvaret for at løse en opgave og en rolle er ikke lig med en person, da en person kan varetage mange roller. Hver rolle har ansvaret for at sikre opgaverne bliver løst, samt involvere andre roller og bede om hjælp, hvis dette er nødvendigt for at komme i mål med opgaven (Aagaard, 2023, p. 108)

Aagaard skelner her mellem to forskellige typer af roller. De organisatoriske roller og de operationelle roller. De operationelle roller kan skifte i forhold til cirkkens opgaver, mens de organisatoriske roller er obligatoriske. De obligatoriske roller "Governance roller", har til formål at styre opgaverne som skal udføres.

Aagaard peger på tre roller som særligt har ansvar for at opretholde og styre de organisatoriske rammer. Disse roller er Formålsvogter, Facilitator og Sekretær.

- Formålsvogteren (også kaldet Lead), har til formål at sikre teamet holder sig på rette kurs, i forhold til at holde fokus på den opgave teamet skal løse og som de har beslutningsmandat til. Rollen skal desuden sikre, at der er medlemmer tilknyttet de opgaver som skal løses. Samt være bindeled til hovedcirklen.
- Facilitatoren, (også kaldet procesvogter eller mødevogter), har ansvar for at sikre alle bliver hørt og der sker fremdrift i mødeprocessen. Opgaver som hører under denne rolle er, at sikre dagsordenen bliver gennemført ud fra de beslutningsprincipper, som er vedtaget i organisationen. Facilitatorens rolle er også ofte involveret i forberedelsen af møderne, så der er indsigt i dagsorden inden mødet.
- Sekretær, (også kaldet dokumentvogter eller hukommelse) har til formål at styre cirkkens effektivitet. Sikre at fælles dokumenter er tilgængelige og opretholde et samlet overblik over beslutninger, samt planlægge tid og sted for mødevirksomheden (Aagaard, 2023, p. 110-113).

Når disse tre obligatoriske roller er fordelt, fordeles de operative roller. Medlemmer af cirklen kan varetage de operative roller og de obligatoriske roller samtidigt. Med dette overblik over rolleforståelsen i Aagaards teori om medledelse, vil det næste afsnit se nærmere på, hvordan ledelsesrollen kan forstås i organiseringer, hvor selvledelse eller medledelse gør sig gældende.

9.4 Lederens rollen

I dette afsnit beskrives lederens rolle i selvledende organisationer ud fra Lalouxs argumentation og Aagaards tanker om medledende organisationer. Med tanke på det paradigmeskift som er sket i

vores organisations forståelse, er lederens rolle, en rolle der nødvendigvis også må gentænkes. Bevægelsen fra det orange paradigme, hvor topstyring gjorde sig gældende til den blågrønne organisationstænkning, vil nødvendigvis sætte spørgsmålstejn ved lederens rolle, når organisationer i højre grad udvikler selvledende organisationsformer.

I selvledende organisationer som Laloux's teoretiske ramme bygger på, er lederens rolle blevet transformeret og fungerer som en coachende funktion uden beslutningskompetence. Hvis der på trods af oplæring i konflikthåndteringsmetoder fortsat er brug for hjælp, vil denne kunne hentes hos en rådgivningsfunktion. Aagaard peger på lederrollen, som går fra en styrende rolle til en faciliterende rolle, som i højere grad har fokus på formål, rammer og retning (Aagaard, 2023, p. 92). Alligevel er der brug for ledere i de selvledende organisationer. Ikke til nødvendigvis at tage beslutninger, da denne kompetence i højere grad ligger hos medarbejderne, men til at skabe og fastholde de strukturer, som gør at medarbejderne kan lede sig selv. Der skal skabes nye stillingsbeskrivelser, hvor roller er klart defineret, og der skal skabes gennemsigtighed i økonomien. Der skal skabes procedurer og metoder for beslutningstagen, processer for hvordan medarbejder bliver hyret og fyret, hvordan lønnen fordeles. Selvledende organisationer er komplekse, medarbejderdemokratiske indbyrdes forbundne og afhængige systemer, der er konstant i udvikling (Laloux. 2023, p. 177). Det vil være lederens rolle at sørge for at systemerne og strukturerne bliver tilpasset, til behovet i virksomhederne. Kort sagt er ledelsesopgaven ikke forsvundet. Der er fortsat brug for et metaperspektiv, til at skabe retning, planlægge og evaluere i igangsatte processer og igangsætte nye processer, når der opstår behov for dette.

9.5 Opsummering

I dette afsnit defineres de centrale pointer i Frederik Laloux's og Mette Aagaard's teori om selvledende og medledende organisationer. En af de første centrale pointer er, at selvledende organisationer bygger videre på den måde vi historisk set har udviklet vores organisationsforståelse på. Dette indebærer at den måde vores nuværende organisationsmodeller er opbygget og skabt på, er resultatet af de tidligere erfaringer, vi har gjort os gennem vores udvikling. Vi mennesker har tilpasset og udviklet os i takt med den samfundsmæssige udvikling og i denne bevægelse, har vi også udviklet og optimeret vores samarbejdskompetencer og evner. Dette betyder, at der side om side, med de selvledende blågrønne organisationsmodeller i vores samfund, stadigvæk eksisterer orange

organisationsmodeller, som er hierarkisk topstyret organisationer og ravfarvede organisationer, hvor alle roller og funktioner er fastlåste og ufleksible. Dette giver god mening, da det eksempelvis inden for det militære område, ikke er hensigtsmæssigt at have en blågrøn organisationsmodel, da denne i krigsøjemed bliver skrøbelig.

En anden vigtig pointe er, at selvledende organisationer ikke er "lederløse". Organisationen JAC bruger denne betegnelse om deres organisation, men de har fortsat flere funktionsledere ansat i organisationen, som varetager ledelsesopgaver, såsom personaleledelse. (Vestergaard ,2020). I selvledende organisationer er der fortsat brug for ledelse, til at skabe funktioner, strukturer og gennemsigtighed i organisationen, så medarbejderne får de bedste forudsætninger for at løse kerneopgaven og tage beslutninger som gavner og udvikler organisationen. Tillige er det vigtigt at kompetenceudvikle medarbejderne, til selvstændigt at varetage beslutningsprocesser, ud fra de strukturer og processer som er fastlagt i organisationen.

En tredje pointe er, at lederen skal varetage en ny funktion og rolle, end tidligere. Denne nye rolle skal defineres på samme klare måde som medarbejdernes nye roller og lederen skal afgive beslutningskraften til frontmedarbejderne. Lederen kommer i højere grad til at have en coachende rolle funktion. Dette fordrer at lederen skaber strukturer og processer for, hvordan ansættelser skal foregå, procedure for hvordan tilgængelige kursusmidler og løntillæg skal fordeles, beslutninger som tidligere implicit har været en del af lederes rolle. Lederen skal i høj grad skabe rammer, så alle er beslutningsdygtige indenfor deres egne områder og procedure for hvornår andre skal inddrages i medarbejdernes beslutningsfelter. Laloux og Aagaard argumenterer begge for selvledende organisationsstrukturer som værende fremtidens organisationsmodel. Laloux argumentere for at det er muligt at en hel organisation er selvledende, i den forståelse af at der kan skabes så klare rammer, at selv om der er en direktør i firmaet, så er han fortsat kun beslutningsdygtig indenfor en klar defineret ramme. Aagaard derimod er optaget af, at dele af beslutningskraften ligger hos medarbejderne, men at der fortsat er beslutningskompetence hos ledelsen (Figur 4).



Figur 4. (BV-Modellen, Aagaard, 2023, p .197).

I denne illustration, som Aagaard kalder BV-modellen, er de faglige opgaver placeret i den medledende cirkel. Rollerne som medarbejderne varetager, indeholder en faciliterede og procesledende del af de faglige opgaver, som understøtter formålet med cirkelns opgave. I trekanten ligger derimod de personalerelaterede opgaver, løn, økonomi, personaleansvar og større overordnede ændringer i organisationen. Dataanalysen som præsenteres i næste afsnit, vil tage udgangspunkt i elementer af Laloux og Aagaards teori og deres argumenter for, hvordan selvledende organisationsmodeller kan fremtræde

10.0 Analyse

Dette analyseafsnit vil introducere den analytiske tilgang til dataindsamlingen og præsentere fremgangsmåden som kan validere valget af den teoretiske ramme i undersøgelsen. Afsnittet har endvidere til formål at afdække fund, som kan belyse undersøgelsesspørgsmålet.

I organisationen som er udgangspunkt for denne undersøgelse, er det ontologiske udgangspunkt, at selvledelse eksisterer i organisationen. Dog kan der blot ved at kigge på organisationens hjemmeside konstateres at denne, som flertallet af andre skoler, har en hierarkisk organisationsmodel. Med denne erkendelse, er analysens formål at frembringer resultater, som kan afdække hvilke elementer af selvledelse og medledelse som er til stede i organisationen, ud fra den teoretisk beskrevet ramme, hvordan disse fremtræder og hvilke handlinger disse resultater peger på, i en ledelsesmæssig kontekst. Med denne deduktive tilgang, vil analysens formål være at teste de empiriske data og bekræfte hypotesen om tilstedeværelsen af disse (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 310).

Analysen består af to dele. I første del belyses fund i datamaterialet, som kan relateres til Aagaards teori om medledelse og den rolleforståelse som denne teoretiske ramme bygger på. Anden del af analysen, består af fund som kan belyse den faciliterende rolle.

Som beskrevet i procesdesignet har dataindsamlingen som analysen er bygget på, taget udgangspunkt i et aktionsforskningsforløb, hvor medforskere ud fra deres eget forandringsønske, har lavet prøvehandlinger i organisationen, evalueret disse og planlagt nye prøvehandlinger (Fig. 2). I analysedel 1, vil fund der understøtter tilstedeværelsen at disse operative handlinger blive belyst og i analysedel 2, vil fund der validere disse prøvehandlinger, blive anskueliggjort.

I følgende afsnit analyseret fund i lydoptagelserne af de to interventioner i aktionsforskningsforløbet. Disse Interventioner vil have følgende henvisninger:

- Aktionsforsknings forløb del 1, uge 43 (AK, del 1, Bilag 3.)
- Aktionsforskningsforløb del 2, uge 47(AK, del 2. Bilag. 4.)

Hvert medlem i organisation vil blive betegnet således:

- Medarbejder 1 i Team A, MA1.
- Medarbejder 2 i Team B, MB2 og så fremdeles.

Brudstykkerne vil blive visualiseret således, med efterfølgende henvisning til bilag:

”Jeg tænker vi kunne taget fat i de der tovholderrepræsentanter for hver team som jeg har efterspurgt siden det startede op for at vi kan nå hele vejen rundt og få en føler på, hvad der fungerer for de forskellige teams og eleverne (02.13, MA1, AK del 1, Bilag 3.).

10.1 Analyse del. Medledelse og roller i medledelse

I dette afsnit vil de fund som vil kunne afklare tilstedeværelse af obligatoriske og operationelle roller i en medledelsesproces, blive belyst.

I denne intervention, deltog en til to repræsentanter fra hvert Team A-F, som havde ønske om at deltage i videreudviklingen af eftermiddagsaktiviteterne. Ret hurtigt kom en medarbejder som havde været meget aktiv i eftermiddagsaktiviteterne med dette forslag, som næste skridt i udviklingsprocessen.

”Jeg tænker vi kunne taget fat i de der tovholderrepræsentanter for hver team som jeg har efterspurgt siden det startede op, for at vi kan nå hele vejen rundt og få en føler på, hvad der fungerer for de forskellige teams og eleverne” (02.13, MA1, AK del 1, Bilag 3.).

Mette Aagaard argumenterer for, at der i en selvledende organisation, kan være cirkler som indeholder medledelse. Til hver cirkel, er tilknyttet roller som også illustreres som en cirkel. Disse roller indeholder ansvarsområder og opgaver som understøtter den medledende cirkel. Medarbejder MA1, foreslår en tovholderrolle. Dette udsagn kunne relateres til Aagaards rolleforståelse, hvor en rolle kan varetage mange roller i opgaveløsningen i cirklen, men også at denne rolle kan varetage andre roller og ansvarsområder i organisationen (Aagaard, 2023, p.108).

Medarbejderne som melder sig til at være tovholder repræsentant for eftermiddagsaktiviteterne, vil samtidig have roller i eget selv organiserende team. Rollen i eget team vil indeholde andre opgaver som omhandler elevernes læring og trivsel, men begge roller understøtter elevernes udvikling. En tovholder repræsentant, vil kunne understøtte cirkelns og organisationens formål, som det også bliver nævnt her, hvor tovholderens funktion er at undersøge både hvad der fungerer for eleverne i eftermiddagsaktiviteterne og for medarbejderne.

Forslaget om at der skulle være en tovholder repræsentant fra hvert team, blev vedtaget i medarbejdergruppen. Alle teams valgte en repræsentant. I spørgsmålet om hvad tovholderrollen skulle indeholde, var der endvidere enighed om at rollen skulle være beslutningsdygtig.

”Men måske også sådan lidt mere beslutningsdygtig.... Det der med at sige at det er vi blevet enige om, at det er sådan her retningslinjerne er bum, slut færdige, og så bliver det videreformidlet til alle, så kan vi altid evaluere på det efterfølgende, men at vi rent faktisk kan få taget nogle beslutninger” (00.03.10, MD1, AK del 1, Bilag 3.).

Set fra Aagaards perspektiv, er medledelse arbejdsfællesskabets magt, hvor rollerne (tovholderne) i cirklen helt konkret bidrager til at løse den opgave (eftermiddagsaktiviteterne), som cirklen er fælles om. Der er her en fælles forståelse om, at tovholderne skal være beslutningsdygtige. Hvis en cirkel skal være beslutningsdygtig, kræver det dog, at der er et klart formål for den opgave cirklen skal løse (Aagaard, 2023, p. 79).

Det næste spørgsmål som skulle afdækkes, var hvad tovholderrollen skulle indeholde. Her blev drøftelsen mere animeret og der opstod en usikkerhed om hvad tovholderrollen skulle indeholde.

Som tidligere beskrevet peger Aagaard på fem punkter, som er helt afgørende for at få afklaret og beskrevet cirkelns funktionsevne. Cirkelns opgave skal være tydeligt beskrevet og defineret.

- Der skal være et klart formål med cirklen.
- Det skal beskrives hvilke aktiviteter cirklen har ansvaret for at løse.
- Inden for hvilke områder cirklen kan tage operationelle beslutninger.
- Hvem eller hvad der påvirker cirkelns arbejde.
- Hvem der har ansvaret for at være formålsvogter. (Aagaard, 2023, p. 106).

Til mødet fremkom to udsagn som omhandlede tovholderrollens funktion. Det første udsagn peger på, at formålet med at have en tovholderrolle er, at hver tovholder har til opgave at bringe de udfordringer, som der kan være om eftermiddagen, med til mødet med de andre tovholdere. Hvis tovholderens rolle skal indeholde denne opgave, skal der ifølge Aagaard være et klart defineret formål med eftermiddagsaktiviteterne, så det er gennemsigtigt for alle, hvornår noget ikke fungerer.

”Det er derfor jeg siger ligesom en teamkoordinator eksempel, så er det os der mødes, hvis der også skal holde sådan et møde her... Lad os sige du var for jeres team og så siger jeg, det her fungerer ikke, så er det dig for jeres team, der så kommunikerer med os andre, så vi kan få løst det. (00.05.06, MA1, AK del 1, Bilag 3.).

Dette overstående udsagn kunne relateres til formålsvogter rollen i Aagaards teori for tilstedeværelsen af obligatoriske roller, som bør være til stede i en medledende cirkel. Formålet med tovholderrollen vil ifølge denne forståelse være at holde øje med, at det skal fungere for eleverne i eftermiddagsaktiviteterne og hvis det ikke fungerer, så er det tovholdernes opgave at bringe dette videre til de andre tovholdere. Aagaard argumenterer for at den obligatoriske rolle formålsvogteren, indeholdes i én rolle i den medledende cirkel. Det kunne tyde på at tovholderrollen, som bliver etableret her, indeholder et formåls vogter ansvar hos alle seks tovholdere, og ikke kun i en enkelt tovholderrolle.

Det andet udsagn omkring tovholderfunktionen handlede om, indenfor hvilke områder af cirklen, tovholderne skal tage beslutninger. Her er der enighed om at der kan tages beslutninger om rammerne, men der er samtidig fokus på, at der er andre interessenter i organisationen, som der bliver påvirket af tovholderens beslutninger, som dette udsagn indeholder:

"Jeg tænker det skal være al koordinering og sådan noget som det der med, hvordan skal lokalet indrettes så er det dem der går tilbage?" (00.06.41, MA1, AK del 1, Bilag 3.).

Her er medarbejder MA1 opmærksom på, at hvis der skal tages beslutninger om at indrette lokalet, hvor elever og medarbejdere mødes og opholder sig om eftermiddagen, så skal tovholderne hver især, tale med deres eget team om, hvordan det kan have indvirkning på deres elever, som grundet deres autisme udfordringer, har svært ved forandringer og skal forberedes på disse.

Disse to næste udsagn om tovholderrollen, har et organisatorisk islæt. Her aftales rammerne for mødeaktiviteten og kommunikationen.

"I den plan tænker jeg bare, om det ikke være en ide at have nogle fast lagte møder. Det behøver ikke være noget man bruger lang tid på. Hvis der ikke rigtig er noget, så bare lige mødes. Skulle der være noget, så har vi muligheden for ligesom at holde ting vedlige. Måske en gang om måneden eller et eller andet. (00.05.32, MF1 AK del 1, Bilag 3.).

"Så var det nemmere at få kommunikeret sammen, måske bare igennem aula" (MA1, AK del 1, Bilag 3.).

Medarbejderne vælger til dette møde at oprette et fællesdokument i aula, som fungerer som dagsorden og referat, samt kommunikation på tværs mellem tovholderne omkring operationelle opgaver og justeringer, som ikke kræver mødevirksomhed. Disse udsagn lægger sig op ad Aagaards obligatoriske rolle, sekretær. Denne rolle skal sikre dokumenter og referater. Opretholde et overblik over disse dokumenter og planlægge mødevirksomhed (Aagaard, 2023, p. 113). Rollen som sekretær, varetages som formålsvogteren af én rolle i den medledende cirkel. I følgende afsnit vil fund relateret til Aagaards teori om medledelse, blive vurderet.

10.12 Del konklusion 1.

Ifølge Aagaards teori om medledelse, skal der være et klart formål med cirklen, hvor der sker medledelse. Det er ikke klart om medarbejderne her, har en fællesforståelse for, hvad formålet med eftermiddagsaktiviteterne er. Hvis formålet ikke er klart, vil dette også påvirke beslutningsprocessen i cirklen, da det ikke er muligt at tage kvalificerede beslutninger, hvis der ikke er en klar formålsbeskrivelse. Aagaard argumenterer for, at det er en forudsætning for alle beslutninger og initiativer, at der er et overordnet formål med opgaven, der skal løses. Både af dem der skal løse opgaven (medarbejderne) og af det mandat (beslutningskraft) der afgives til cirklen (Aagaard, 2023, p. 79)

Hos tovholderne er der en opmærksomhed på, at de er beslutningsdygtige og at dette giver mening i forhold til deres funktion som tovholdere, men også at deres beslutninger påvirker andre dele af organisationen og at det derfor er nødvendigt, at inddrage deres kollegaer i beslutninger. Aagaard fremlægger i teorien om medledelse, en obligatorisk rolle, formålsvogter. Ud fra de forskellige udsagn som omhandler tovholderens rolle, kan der argumenteres for, at den obligatoriske rolle, formålsvogteren bliver defineret og skabt af medarbejderne i den proces, som de er blevet inviteret ind i. Skabelsen af en tovholderrolle, er en struktur medarbejder MA1, har efterspurgt, siden eftermiddagsaktiviteterne blev etableret.

Som tidligere beskrevet, taler Aagaard ind i obligatoriske roller og operationelle roller i medledelse. Ifølge Aagaard varetager hvert medlem en rolle og de ansvarsopgaver som tilhører denne rolle. Tovholderfunktionen som medlemmerne i organisationen har defineret, indeholder dele af Aagaards argumentation om organisatoriske roller, formålsvogterrollen og sekretærrollen. Dog mangler der den faciliterende rolle. Den faciliterende rolle vender vi tilbage til, i analyse del 2. Først vil dette afsnit blive afrundet med de operationelle roller, som beskriver de prøvehandling, som var de første prøvehandling, som blev gennemført i organisationen.

10.13 De operationelle roller

De operationelle roller, omhandler de roller medarbejderne definerer som nødvendige, for at løse opgaven i den medledende cirkel. De operationelle roller er handlingsorienteret. Nedenstående udsagn fra medarbejderne, handler om de roller og opgaver som konkret mangler at blive defineret i tidsrummet, hvor eftermiddagsaktiviteterne finder sted og som udspringer af temaerne (Bilag 2.) som blev præsenteret i første del af aktionsforskningsforløbet.

De to første udsagn omhandler den visuelle tavle i eftermiddagsaktiviteterne, hvor alle aktiviteter bliver illustreret. Det aftales af tovholderne har ansvaret for at holde tavlen opdateret, med egne elevers særlige aftaler, så det er klart for alle. Endvidere aftales det, at alle medarbejdere skal flytte eleverne og medarbejdernes egne billeder, så der er overblik på tavlen over alles opholdssteder.

”Det er rigtig fint, at der netop også er plads på tavlen til at skrive det. De her skal spille stikbold 10 minutter, ham her holder en pause med det her” (09.41.60, MA2, AK del 1, Bilag 3.).

”I takt med vi også får øvet os i at få flyttet eget billede som personale, fordi det giver også et overblik for børnene om hvor er vi henne, bliver det også nemmere lige at få sagt og spurgt eleverne” (00.23.05, MF1, AK del 1, Bilag 3.).

Efterfølgende opstår et spørgsmål om, hvad man skal huske som den der krydser eleverne af, når de kommer og går.

”Hvilket ansvar er det så man har? Er det kun at krydse af ude ved busserne. Er det også at sørge for at papiret er listet op til, hvad der står på tavlen, eller har dem som kommer ned med børnene også ansvaret for at krydse dem af på papiret. Hvem gør hvad? (13.05, MD1, AK del 1, Bilag 3.).

En medarbejder melder sig til at lave en ny afkrydsningsliste og tovholderne beslutter, at de hver især får til opgave at opdatere listen med børn, inden eftermiddagsaktiviteterne starter. Aagaard peger på, at i medledende teams har alle lige stort ansvar for fremdriften (Aagaard, 2023, p. 80). En af temaerne på Bilag 2, handlede om overblik og her var enighed om, at alle tovholdere havde ansvaret for at være med til at skabe dette. Det aftales at evaluere denne operationelle prøvehandling ved næste møde.

I denne første analysedel, blev fund relateret til Aagaards teori om medledelse og roller i medledelse belyst. I analysedel 2, fund relateret til facilitering og ledelse blive fremlagt.

10.2 Analyse del 2. Facilitering og ledelse

I denne analysedel vil der blive stillet skarpt på de fund, som kan relateres til Aagaards teori om medledelse i organisationer, og lederens rolle som facilitator vil blive afdækket. Afsnittet afrundes med at skabe overblik over de fund, som kan relateres til Frederic Laloux's teori.

Analysedel 1, havde til formål at opdage de medledende og selvledende elementer, som var skabt af medarbejderne i eftermiddagsaktiviteterne, samt at få øje på de prøvehandling, som blev

igangsat. Aktionsforskning som metode indebærer, at lederens og forskerens rolle er, at facilitere processen. På dette grundlag kan der argumenteres for at denne rolle nødvendigvis, kommer til at lægge sig op ad Aagaards teori om den obligatoriske organisatoriske rolle, facilitator, også kaldet procesvogter eller mødevogter. (Aagaard, 2023, p. 112).

Anden del af aktionsforskningsforløbet havde til formål at evaluere de tiltag, som var blevet aftalt. Første emne som var skrevet på dagsorden på tovholdermødet, handlede om vagtplanen. Udsagnet her kom på baggrund af en ubesat stilling i et team.

”Jeg tænker ikke det som sådanne er noget I kan svare på, jeg tænker den ligger hos ledelsen. Er der fundet en løsning til om mandagen? Med en manglende medarbejder, der ikke er der om eftermiddagen?” (00.38, ME1, AK del 2, Bilag 4.).

Aagaard peger i BV-modellen på, at beslutningskraften omkring de faglige opgaver ligger i den medledende cirkel, men at der fortsat er opgaver som løses af ledelsen. Hvis det var en model som BV-Modellen som eksisterede i organisationen, som denne undersøgelse tager udgangspunkt i, vil det være lederens ansvar at løse udfordringen, som medarbejderen peger på her.

En anden medarbejder fortæller, hvordan de løste et lignende problem, da en medarbejder manglede i eftermiddagsaktiviteterne en eftermiddag. Her fortæller medarbejder MC1, hvordan de valgte at gøre, da de opdagede der manglede en medarbejder.

”Lige som i fredags, der er ikke så mange børn. I stedet for at lægge 2 timer går jeg rundt og spørger, hvor mange børn har I? Og alle siger det er ok jeg går” (03.13, MC2, AK del 2, Bilag 4.).

Her tog medarbejder MC2 ansvaret for at få løst problemet ved at tilbyde at blive, selvom det viste sig, det ikke var nødvendigt alligevel. Disse to udsagn peger på at der ikke er en klar forståelse for, hvilke opgaver det er implicit medarbejderne selv løser og hvilke opgaver som skal varetages af en ledelsesfunktion. Hvis det ikke havde været lederen der varetog rollen som facilitator til dette møde, men en af de seks tovholdere, ville det så have været lederen som skulle løse udfordringen? Eller ville en faciliterende rolle kunne have skabt et løsningsforslag som medarbejderen MC2, foreslog, nemlig at hun tilbød hjælp da hun kunne se der manglede en medarbejder en fredag.

Facilitatorrollen i de to aktionsforløb var blandt andet at indkalde medarbejderne til de aktionsforskningsloop, som er beskrevet i procesdesignet. I faciliteringen af møderne opstod spørgsmålet, hvem skal indkalde til tovholdermøderne? Der var et klar ønske om at det var ledelsen, der forsat indkaldte til møderne. Hvad formålet med ledelsens tilstedeværelse var, var der dog delte meninger om, som udsagnene her viser. I dette udsagn har medarbejderen en tanke om at lederen skal have et formål for at deltage.

”Hvis nu der bliver indkaldt en gang om måneden i de der koordineringstidspunkter og så kan vi vurdere fra gang til gang, om det giver mening at du er med ” (00.25.54, MD1 AK del 1, Bilag 3.).

Her er der ikke en forventning om at lederen skal facilitere mødet, da ledelsen nødvendigvis ikke behøves at deltage. Det kunne tænkes ud fra overstående udsagn, at det mere var en beslutningskompetence ledelsen skulle bidrage med, som det fremgik af udsagnet fra ME1, hvor det var ledelsens ansvar at sørge for dækning af vagtplanen.

Medledelse skiller sig ud fra det traditionelle hierarkiske hierarki ved at det ikke er lederen der har det sidste ord, at en beslutning ikke afgøres af flertallet, eller enighed opstår ved konsensus. Her afgøres en beslutning ud fra om det er til fare for teamets opgave og fælles overordnede mål, det vil sige at der behøves ikke at være enighed, men at forslaget kan tolereres (Aaggard,2023, p. 87).

I det næste udsagn er ledelsens tilstedeværelse ønsket, men om der forventes at det er en faciliterende rolle eller en beslutningskompetence som bliver efterspurgt her, er ikke klart.

”Som udgangspunkt ville det jo være fint, at du var der. Og så kunne man jo se om der var noget vi skulle bruge dig til eller om det var rent praktisk” (00.26.20, MB1, AK del 1, Bilag 3.).

I dette udsagn om lederens rolle, er der et klart ønske om, at lederen har et overblik over hvordan eftermiddagsaktiviteterne og tovholdermøderne fungerer.

”Og så kan du også nemmere få et overblik over hvordan det fungerer (MF2,00.26.25 AK del 1, Bilag 3.).

Aagaard argumenterer for at møder er omdrejningspunktet for medledende teams, da møderne er med til at sikre at det der er fælles behandles, og dermed styrker arbejdsfællesskabets mål (Aagaard, 2023, p. 83). I dette overstående udsagn, er der ønske om at ledelsen har et indblik i, hvordan eftermiddagsaktiviteterne fungerer, men lige præcis hvorfor tilstedeværelsen er ønsket er ikke klart. I Aagaards BV-modellen, er der forsat er brug for personaleledere, da der ellers kan opstå uformelle hierarkier i organisationer og at medlemmer har brug for én at tale med om, hvordan det er at være menneske i en organisation (Aagaard, 2023, p. 197).

Dette næste udsagn, stammer fra den første intervention i aktionsforskningsprojektet. Her er lederens rolle i fokus, da medarbejderen her argumentere for at det er lederen der har beslutningskompetence til at bestemme. Der mangler en medarbejder en fast ugedag i eftermiddagsaktiviteterne, da en medarbejder har sagt op og en ny endnu ikke er blevet ansat. Her mener medarbejderen ikke det er en fælles udfordring, der skal løses sammen, men at lederen skal pålægge medarbejderne at blive, hvis der ikke er nogen der frivilligt melder sig

”Der er vi vist ikke helt enige. Jeg har været på arbejdspladser, hvor en leder så har sagt, jeg må pålægge dig at blive, (ME1, 00.34.40, Ak del 1, Bilag 3.)

Laloux argumentere for, at side om side med de blågrønne organisationsformer, er organisationer som er organiserede i det orange paradigme, hvor metaforen omkring dette paradigme er en forståelse af organisationen fungerende som en maskine. Her er tendensen at ledelsens rolle ses i et ingeniørperspektiv, hvis opgave er, at løse håndgribelige problemer (Laloux, 2014, p. 47). Der kunne være en hypotese om at medarbejderen her, havde være en del af en organisation, hvor der har været et mere orangepræget paradigme forståelse af ledelsens rolle.

10.21 Evaluering af prøvehandlinger

Dette afsnit vil belyse de operationelle prøvehandlinger, som medarbejderne besluttede at afprøve i første del af Aktionsforskningsforløbet, som illustreret i procesdesignet (Figur 2.)

I AK, del 1, blev der planlagt flere prøvehandlinger. Det blev aftalt at lave ny afkrydsningsliste, som skabte bedre overblik over, hvem af eleverne der var til stede og hvad den der var, ”afkrydser” skulle have ansvaret for.

”Sidste gang havde vi aftalt at lave en ny afkrydsningsseddel. Lone havde et forslag der allerede er blevet prøvet af” (30.12, MB2, AK del 2, Bilag 4.).

Medarbejderne drøfter herefter udformningen, om afkrydsningssedlen gav det overblik, som var en af de udfordringer som blev italesat og som dette tiltag havde til hensigt at løse.

”Super med det dér, halv streg for kommet og kryds for gået” (31.22, MA1, AK del 2, Bilag 4.).

Prøvehandlingen her blev evalueret og med lidt justeringer blev et nyt afkrydsningsskema færdiggjort til mødet. Det viser sig at tvivlen om afkrydserens rolle ikke længere er til stede, da oversigtsedlen er blevet ændret og alle tovholdere havde ansvar, for at holde listen opdateret med de tilstedeværende elever. På forrige møde blev der oprettet en fælles tråd til at lave referat. Medarbejder MB2 har oprettet en mappe på teams og lagt afkrydsningssedlen ind.

”Er den også lagt ind i mappen på teams” (30.48, MA1, AK del 2, Bilag 4.).

Medarbejderne initierede selv denne proces, ved at skrive punkter på dagsordenen inden mødet og da overstående punkt var blevet gennemgået og afsluttet, tager medarbejder MF1 initiativ til at fremlægge det næste punkt, vedkommende har skrevet på dagsorden. Facilitatorens rolle er ifølge Aagaard blandt andet at sikre, der sker fremdrift i mødeprocessen (Aagaard, 2023, p. 112).

Det næste udsagn handler om at definere, hvilke opgaver teamet har den dag, teamet har ansvaret for at åbne eftermiddagsaktiviteterne.

”Den der sætter tavlen, har bemyndigelse til at sætte folk på” (32.03, MF1, AK del 2, Bilag 4.).

I dette udsagn foreslår medarbejder MF1, at det team der har ansvaret den pågældende dag, kan fordele de andre kollegaer ud på de opgaver og aktiviteter, som tilbydes i eftermiddagsbåndet. Denne nye prøvehandling sættes i gang med det samme og hver tovholder informerer sit team om at det er sådanne det bliver fremover. Med dette afsnit er de operative prøvehandlinger blevet evalueret og en nye prøvehandling er blevet besluttet i tovholdergruppen. Denne afprøves og evalueres som beskrevet i procesdesignet. I dette analyseafsnit er fund som er relateret til Aagaards og Lalouxs teori forståelse, blevet belyst. I diskussionen vil disse fund vurderes og reflekteres over yderligere, med tanke på at lede frem til konklusionen i denne undersøgelse.

10.22 Delkonklusion 2

I denne del af aktionsforskningsforløbet, har der været indikatorer på fund indenfor Aagaards teori om den faciliterende rolle. Denne obligatoriske rolle har i medledning samme beslutningskraft, som andre medlemmer i cirklen. Dog bliver denne funktion i undersøgelsen ikke varetaget af et medlem af organisationen, men af forskeren som også har en ledelsesfunktion i organisationen. Dette kan være grunden til de modsatte udsagn, som på den ene side peger på at der er brug for en faciliterende rolle, men der på den anden side også kan være tegn på at medarbejderne efterspørger en beslutningstager og ikke en facilitator. I evalueringen af prøvehandlingerne, var der dog tegn på at medarbejderne i højre grad påtog sig en faciliterende rolle end de havde gjort i første del af aktionsforskningsløbet, som omhandlede de operative roller og funktioner. I Aagaards BV-model er der i medledende organisationer, en klar afgrænsning mellem de faglige beslutninger som varetages af medarbejderne og den beslutningskompetence som ligger i ledelsesfunktionen. I denne undersøgelse kan der være fund der tyder på, at der ikke er en klar definition af hvem der varetager hvilke funktioner. Ydermere argumenterer Aagaard for, at den faciliterende rolle, også har til formål at sikre møderne i den medledende cirkel gennemføres, i overensstemmelse med de beslutningsprincipper der findes i organisationen (Aagaard, 2023, p.112). I organisationen som er genstand for denne undersøgelse, er der ikke vedtaget principper, om hvordan der tages beslutninger.

Laloux peger på at det er nødvendigt at skabe klare processer og strukturer, for at skabe en selvledende organisation. Aagaard argumenterer yderligere for, at der i denne struktur, er brug for en klar rollefordeling og at ledelsesrollen i medledning, ændrer sig fra at være rammesættende og besluttende, til at være rammesættende og spørgende og at udviklingsprocesser skal ske gennem eksperimentelle handlinger (Aagaard, 2023, p. 92). Et aktionsforskningsprojekt, har netop til formål at lave eksperimentelle handlinger, som udvikler organisationen. Spørgsmålet er om det er klart for medarbejderne i denne undersøgelse, hvornår beslutningskompetencen ligger hos dem og hvornår den ligger hos ledelsen?

11.0 Diskussion

Med udgangspunkt i de præsenterede fund og analyser i del konklusion 1 og del konklusion 2 i foregående afsnit, vil dette afsnit indlede med at afdække, hvilken betydning det kvalitative

metodevalg, har haft for udfaldet af undersøgelsen og hvilke fund som særligt har betydning for ledelsesrollen.

Det handlingsbaseret metodevalg aktionsforskning, foregår i egen organisation og dette kan have både fordele og ulemper. Ulempen kan være, at lederen allerede inden et aktionsforskningsprojekt bliver etableret, kan have forudindtaget meninger om, hvad der skal til for at udvikle organisationen, da lederen på forhånd har kendskab til denne. På den anden side er det nemmere at opdage praksisser og indgå i disse uden at blive betragtet som en observatør (Frimann & Hersted, 2020, p.72). Valget af aktionsforskning som metode, har endvidere til formål at skabe viden sammen med andre i processen, hvilket understøtter socialkonstruktivismen, som det videnskabelige ståsted, denne undersøgelse hviler på (Frimann & Hersted, 2020, p. 63).

11.1 Fund relateret til medledelse og roller

I den første analysedel blev fund relateret til Aagaards teori om roller i medledelse synlig, da en tovholderfunktion blev etableret. Tovholderfunktionen kom til at indeholde flere elementer, som Aagaard peger på, er afgørende for en medledende cirkels funktionsevne. Herunder hvilke opgaver tovholderne har ansvaret for at løse, hvilke operationelle tiltag som er nødvendige at definere og igangsætte og rollebeskrivelserne omkring disse. Samt at tovholderne kan tage beslutninger og have en bevidsthed om hvem disse beslutninger påvirker. Medarbejderne var opmærksomme på at de her kom til at varetage en tovholderrolle, som de selv var med til at definere og som en af medarbejderne, mente var blevet efterspurgt siden eftermiddagsaktiviteternes opstart. Dette kan være en indikator på, at medarbejderne oplevede sig inddraget i processen omkring eftermiddagsaktiviteterne.

Med tanke på at eftermiddagsaktiviteterne havde været etableret i mere end seks måneder inden aktionsforskningsforløbet blev effektueret, var det overraskende, at der ikke tidligere havde været nogle af medarbejderne, som havde påtaget sig én af de obligatoriske roller i Aagaards teori om medledelse, når det fremgik af udsagnene i analysedel 1, at der var et behov for at etablere en møderække. På den anden side var der fra medarbejderne side, en forventning om at ledelsen påtog sig denne del af den obligatoriske sekretærrolle, ved at indkalde til møderne.

I analysen er fremkommet fund der taler ind i, at selvom der ikke er skabt formaliserede organisatoriske rammer og roller medarbejderne skal varetage, har medarbejderne sammen skabt

dele af Aagaards medledende rolleforståelse. Tovholderfunktionen indeholder et organisatorisk ansvar i en specifik del af organisationen. Selvom formålet med eftermiddagsbåndet ikke er klart defineret, er selve eftermiddagsbåndet en ramme, som indeholder operative roller og funktioner som varetages uden ledelse og hvor tovholderne forsat er beslutningsdygtige i tidsrummet, hvor eftermiddagsbåndet er tilrettelagt. Etablering af en sekretær funktion, vil være nødvendig for at systematisk at kunne arbejde videre med de udviklingspunkter (Bilag 2), som er defineret som nødvendige at få skabt i eftermiddagsbåndet. Der er ikke en specifik rolle, som varetager denne funktion i organisationen, som denne undersøgelse tager udgangspunkt i. Den rolle som bliver skabt i undersøgelsen, varetager dele af sekretærrollen, men denne varetages i fællesskab. Det fællesansvar ses, i oprettelsen af en fælles aulatråd og ved at have en dokumentmappe på teams, hvor alle har ansvaret for at skrive i og holde sig opdateret i. Dog er det ikke defineret hvem der skriver referatet eller sørger for møde lokaliteter, som Aagaard definition af denne rolle beskriver. Dette bør derfor være et fremadrettet opmærksomhedspunkt.

Den anden obligatoriske rolle formålsvogteren, bliver også varetaget af alle, da alle har ansvaret for at eftermiddagsaktiviteterne fungerer, ved at bringe udfordringer med til møderne, videreformidle beslutninger og bringe informationer videre i organisationen. Dog mangler der også i denne rolle elementer fra Aagaards medledende cirkel og den beskrevne formålsvogter rolle. Herunder ansvaret for at følge formålet med cirklen, sikre ikke at miste fokus på cirkelns formål. Da det ikke er klart hvad formålet med cirklen er, vil dette være et andet fremadrettet opmærksomhedspunkt.

11.2 Fund relateret til facilitering og ledelsesrollen

Efter at have præsenteret fund relateret til roller i medledelse, vil dette afsnit yderligere afdække den faciliterende rolle i medledelse og uddybe forståelsen af lederens rolle i en faciliterende kontekst.

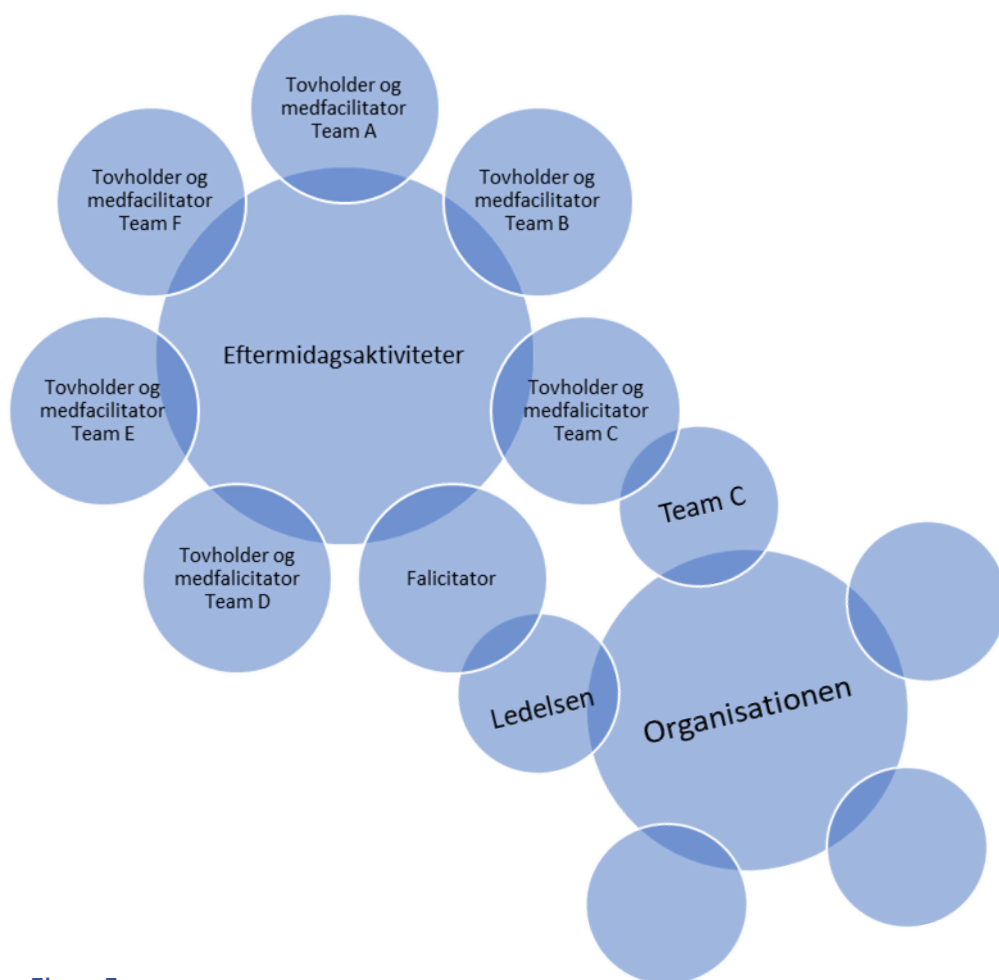
I første møde i aktionsforskningsprocessen, havde lederen en faciliterende rolle qua det kvalitative metodevalg. I anden del af aktionsforskningsprocessen, fremtrådte den obligatoriske facilitatorrolle i Aagaards teori om medledelse. Fund relateret til den obligatoriske rolle facilitator (også kaldet procesvogter eller mødevogter) viste sig særligt, da prøvehandlingerne relateret til de operationelle roller, skulle evalueres. Her var det medarbejderne som initierede evalueringen, ved at skrive evaluering af tiltaget på dagsorden til mødet. Dette blev synligt, da medarbejder MB1, faciliterede det første punkt på dagsorden, som handlede om at evaluere prøvehandlingen

omkring afkrydsningssedlen og afkrydser funktionen. Tovholderne, definerede den operative rolle der manglede i eftermiddagsaktiviteterne (En afkrydser). De tog derefter i fællesskab ansvar for at få denne rolle defineret og skabte dermed et bedre overblik, ved at ændre afkrydsningssedlen med elevernes navne.

Efter denne evaluering og kvalificering af punktet, havde en medarbejder et nyt forslag til afprøvning i eftermiddagsaktiviteterne. Dette forslag relaterede til et af temaerne (Bilag 2.), som handlede om overblik i eftermiddagsaktiviteterne. Her blev det besluttet at tilføje et nyt ansvar til afkrydser funktionen. Ved at definere den operative rolle "afkrydser" yderligere, blev et overblik skabt for både medarbejdere og elever, da det nu blev klart, hvor medarbejderne var og hvilke aktiviteter de er tilknyttet. Det bliver visuelt synlig for eleverne der skal deltage i eftermiddagsbåndet, hvilket er særlig vigtigt for denne elevgruppe. I den anden del af aktionsforskningsprocessen, skaber medarbejderne i høj grad fremdrift i mødet. På den ene side ses elementer af Aagaards faciliterende rolle, da der sker fremdrift i mødet og punkterne på dagsordenen har en ejer. På den anden side har facilitatoren til opgave at sikre mødet i den medledende cirkel, bliver gennemført ud fra de beslutningsprincipper, som findes i organisationen, hvilket her ikke er muligt, da disse principper ikke er blevet skabt endnu. Mangel på disse bør være et fremadrettet opmærksomhedspunkt.

I begge analysedele opstod momenter, hvor lederen skulle besidde flere roller på samme tid. Dette kan ifølge Frimann skabe en kompleksitet når lederen skal besidde en leder, forsker og facilitator rolle på samme tid, hvilket fundene i denne undersøgelse bekræfter. (Frimann & Hersted, 2020, p. 69). I fundene i undersøgelsen er der tvivl om, hvor beslutningskompetencen ligger, hvilket særligt blev tydeligt i de organisatoriske spørgsmål omkring vagtplaner og ressourcer.

I Aagaards BV-model er ledelsesrollen adskilt fra den medledende cirkel, men alligevel løser rollen opgaver, som opstår i den medledende cirkel, da ledelsen her varetager en del af de formelle ledelsesopgaver. Hvis der ud fra fundene i denne undersøgelse, skulle illustreres en organisationsmodel, ville denne kunne fremstå således:



Figur 5.

Medledelsen her sker i eftermiddags aktiviteterne, hvor alle tovholdere har en rolle.

- Tovholdernes rolle er at være formålsvogter for formålet med eftermiddagsaktiviteterne.

Dog er der to vigtige opmærksomhedspunkter som bør adresseres, til den fremadrettede proces, som er i gang. I denne undersøgelse er der ikke fremkommet fund, der underbygger at der er et klart formål, med at etablere eftermiddagsaktiviteterne. På den ene side giver det god mening at bruge resurserne mere optimalt om eftermiddagen. På den anden side er det nødvendigt at eftermiddagsbåndet, ikke er en aktivitet hvor eleverne mistrives, fordi rammene ikke understøtter deres læring, hvilket er formålet med en Heldagsskole, hvor læringen skal ske i hele skoletiden også i eftermiddagsbåndet.

- Tovholderrollen indeholder en obligatorisk sekretærrolle.

På nuværende tidspunkt indeholder tovholderrollen dele af en sekretærfunktion, dette ansvar bør yderligere defineres.

- Tovholderfunktionen er beslutningsdygtig.

Tovholderne har ansvar for at involvere andre interessenter, i konsekvensen af deres beslutninger (Figur 4). Nødvendigtvis må der også skabes processer og metoder for hvordan beslutningsprocesser, skal foregå i organisationen, for at sikre det fremadrettede medledelses aspekt, forsat udvikles. Tovholderne har ansvar for at sikre de operative roller i eftermiddagsaktiviteterne og være medfaciliterende i processen.

- Lederens rolle er at være facilitator og har ansvaret for at bringe beslutninger fra eftermiddagsaktiviteterne ind i ledelsescirklen (Figur 4.).

Da lederrollen fremadrettet fortsat vil indeholde den formelle rolle som leder i organisationen, vil det være nødvendigt at definere, hvad lederens rolle indebære som facilitator i den medledende cirkel og hvilke beslutninger der ligger i den medende cirkel. Beslutninger der skal tages i medledende teams, ikke må være til fare for teamets opgaver og fællesmål (Aagaard, 2023, p. 88).

Diskussionen har haft til formål, at belyse fund inden for Frederic Laloux's teoretiske ramme om selvledende organisationer. I følgende afsnit vil der blive sat fokus på de aspekter af Laloux's teori, som fordrer en kritisk vurdering.

12.0 Kritik

Dette afsnit vil foretage en kritisk vurdering og granskning af Frederik Laloux's teori om selvledende organisationer, og sætte fokus på potentielle begrænsninger og dermed sikre en nøjere indsigt i den teoretiske ramme som undersøgelsen bygger på.

På trods af at Frederic Laloux's bog *"Reinventing Organizations"* (2014), taler ind i fremtidens organisationer som værende selvledende og at denne teori på mange punkter betragtes som ny banebrydende tænkning inden for organisationsmodeller, så er der opmærksomhedspunkter som ifølge Michael Y. Lee, bør tages i betragtning.

Michael Y. Lee, assistent professor i ledelse, betegnes som en førende forsker inden for området i konsekvenserne af decentrale og innovative organisationsformer. Lee peger på, at

transformationen fra hierarkiske organisationsmodeller til selvledende organisationsstrukturer, ikke løser alle organisatoriske problemer (Lee, 2017). For selv om nogle af de problematikker som ses i hierarkiske organisationsmodeller løses i en transformation, opstår andre problematikker, når en organisation ændrer organisering fra en hierarkisk organisations struktur til en flad organisationsstruktur. Han hævder at retorikken omkring flade organisationer ofte er overdreven rosenrød (Jørgensen, 2020).

Lee peger på at der bør sondres mellem de hierarkiske vertikale strukturer i organisationer og de horisontale strukturer, som er de strukturer og rammer, der er omkring medarbejderne som opererer på samme niveau. På denne måde sikres det, at medarbejderne ved hvilke områder de har ansvar for. Dermed argumenterer Lee for, at der fortsat er brug for en klar horisontal struktur. Lee lægger sig her op ad Aagaards teori om medledelse som sker i dele af organisationen, hvor beslutningskraften ligger i teamet, men der fortsat er en ledelsesstruktur, som blandt andet varetager et økonomisk og personalemæssigt ansvar og der er klare rammer for medarbejdernes ansvarsområder.

Et andet opmærksomhedspunkt er, at når beslutningsprocesser decentraliseres til medarbejderne, forsvinder den koordinerende funktion og det overordnede overblik som ofte indeholdes i lederfunktionen forsvinder. På denne måde kan overblikket over en proces i en organisation gå tabt, hvilket også er en udfordring Aagaard peger på. På trods af at der er et formelt hierarki i BV-modellen, er der også i Aagaards forskning, fortsat udfordringer i forhold til at skabe transparens i en organisation, omkring de igangværende opgaver og processer. Et afsluttende argument handler om ansvarsplacering. Hvilket kan være et tungtvejende argument, for at bibeholde en hierarkisk organisationskultur, da det kan være svære at placere et ansvar, hvis en organisation er selvledende og der ikke er én der har det overordnede ansvar.

På trods af disse argumenter formåede JAC med strukturer, selvledende principper og inddragelse, at skabe en organisation, hvor arbejdsglæden i organisationen var så høj, at den blev kåret som Europas bedste arbejdsplads (Vestergaard, 2019, s. 7). Denne bedrift kunne indikere, at selvom selvledende eller medledende organisationer ikke har løst alle organisations udfordringer, repræsenterer denne organisationsmodel det paradigmeskifte, som vi samfundsmæssig bevæger os hen imod.

13.0 Konklusion

Denne del af undersøgelsen opsummerer, samler og præsenterer, de erkendelser denne analyse har frembragt. Undersøgelsen har udforsket væsentlige begreber og centrale elementer af selvledelse i en organisation. Formålet med undersøgelsen var at afdække hvordan, en organisations ændring drevet af medlemmerne i organisationen, kunne understøttes i en ledelsesmæssig kontekst. Undersøgelsesspørgsmålet blev indkredset til følgende:

Hvorledes kan en udviklingsproces af et eftermiddagsbånd, primært drevet af selvstyrende teams og faciliteret af ledelsen skabe en ønsket organisationsudvikling og hvilke opmærksomhedspunkter vil være nødvendige at have fokus på i en ledelsesmæssig kontekst?

En udviklingsproces i en organisation som en Heldags Specialskole, hvor medarbejderne selvstændigt initiere en udviklingsproces, kan understøttes ved af ledelsen skaber klare rammer for beslutningsprocesser og beslutningsansvar, samt formål for eftermiddagsbåndet i organisationen. Med denne ramme kan medarbejderne tage kvalificerede beslutninger, som understøtter elevernes fortsatte trivsel og udvikling og som sikre medarbejderne forsat selvstændigt varetager udviklingen af eftermiddagsbåndet i organisationen.

For at sikre medarbejderne har et kvalificeret beslutningsgrundlag, skal der være et klart defineret formål med den proces medarbejderne skal lede. For lederen, som skal lede medarbejderne i denne proces, skal metoden som lederen benytter være inddragende og medinvolverende. Den kvalitativ metode aktionsforskning kan sikre, en proces skaber udvikling, ved at igangsætte prøvehandling, som forsat skaber progression i eftermiddagsbåndet. Det videnskabsteoretiske fundament skal være socialkonstruktivism, da dette ståsted erkender, at en udviklingsproces som beskrevet i denne undersøgelse, skabes sammen af medarbejderne og ledelsen. Den fortsatte udvikling af eftermiddagsbåndet i organisationen kan sikres ved, at lederen er en aktiv del af processen, så medarbejderne kan varetage de operationelle roller i eftermiddagsbåndet og samtidig facilitere de faglige udviklingsprocesser. Her er det lederens rolle at understøtte medarbejderne på fælles møder, til at skabe egne organiseringsstrukturer, der sikrer det fortsatte formål og fremdrift af udviklingsprocessen, tillige med de fremadrettede obligatoriske opgaver, ansvarsområder og rollefordelinger.

Siden aktionsforskningsforløbets start, kan der identificeres følgende forbedringer og konkrete tiltag i eftermiddagsbåndet. Der er blevet etableret en tovholder funktion, hvor hvert team har taget ansvaret for at bringe udfordringer i eftermiddagsaktiviteterne med til et fælleskoordinerende møde. Der er påbegyndt og fastlagt en møderække, hvor operationelle handlinger kan evalueres og nye kan opstartes. Der er blevet skabt et bedre overblik på den fælles tavle i eftermiddagsaktiviteterne, så det nu er klart, hvor medarbejderne er henne og hvilke aktiviteter som medarbejderne står for. Der er blevet defineret en konkret rolle som "afkrydser" og lavet en afkrydsningsseddel, som indeholder de informationer der er brug for. Der er blevet besluttet en ny prøvehandling, som skal skabe endnu bedre overblik om eftermiddagen.

Formålet med at skabe eftermiddagsaktiviteterne, har et forholdsvis klart organisatorisk formål, at bruge ressourcerne bedst muligt. Hvad formålet for eleverne var, ved at deltage i eftermiddagsaktiviteterne, eller om det fungerede for eleverne, var ikke blevet afklaret af medarbejderne, inden de besluttede at etablere eftermiddagsbåndet. Første skridt var at sikre at denne organiseringskabte værdi for eleverne og ikke kun var en forringelse af deres læringsmiljø. Medarbejderne blev inddraget i overvejelserne og tiltaget havde i følge medarbejderne en positiv effekt for eleverne. Næste skridt var at inddrage medarbejderne, i at videreudvikle den proces, som de havde i igangsat. Der er på nuværende tidspunkt forsat brug, for videreudvikling af eftermiddagsbåndet, men undersøgelsen har vist, at der allerede nu er skabt forandringer, som kan skabe bedre trivsel og læring for eleverne, da de frem for alt har brug for en forudsigelig hverdag. På den baggrund kan der argumenteres for, at forskningen i denne undersøgelse, har været etisk begrundet.

Der kan herske tvivl om netop dette undersøgelsesdesign, kan overføres til andre organisationer, da det må siges at være en særlig organisationskultur som er til stede her, hvor ledelsen i så lav grad har været en del af udviklingsprocessen. Det bør dog tages til efterretning, at selvom der fortsat er processer, der ikke er klare i denne organisering, så har medarbejderne i organisationen kunne igangsætte en udviklingsproces, uden indblik i de teoretiske overvejelser, som denne undersøgelse redegøre for. Denne viden bør tages til efterretning, hvis man som leder påtænker at skabe en medende eller selvledende organisation, at medlemmerne kan have andre måde at definere rollefordelinger og ansvarsområder på i deres forståelse, end meget skarpe opdelinger af ansvarsområder medarbejdere og ledelse imellem.

14.0 Perspektivering

Dette afsnit vil præsentere de refleksioner, som er fremkommet ud fra resultaterne af denne undersøgelse og hvilken måde resultaterne kan overføres til egen organisation, samt hvilke svagheder undersøgelsen kan indeholde. I denne undersøgelse har jeg betragtet den organisation, jeg er en del af, med tanke på hvordan det fremadrettede arbejde med at udvikle organisationen kan ske, ud fra de fund som er fremkommet i undersøgelsen.

I betragtning af organisationens vækst de sidste fem år, er det nærliggende at videreudvikle selvorganisering i organisationen. De selvstyrende teams i organisationen, varetager medledelse i deres team, men som det blev tydeligt i aktionsforskningsprocessen, var der tvivl om hvem der besad hvilke beslutningskompetencer. Et konkret tiltag som kan introduceres i organisationen, kan være at kompetenceudvikle organisationen i beslutningsprocesser og definition af rolleansvar i disse. Medarbejderne og ledelsen kunne introduceres til en metode, som beskrevet i Fredriks Laloux selvledelses teori, en teori hvor der også er fokus på at opkvalificere alle medarbejder i faciliterings processer. Et sådanne kompetenceudviklingsforløb kunne være givtigt, med tanke på at videreudvikle organisationen. Med den vækst der er sket inden for en kort årrække på Specialskolen, kunne det tænkes at der vil være brug for at en større del af organisationen, er selvledende fremover.

Frederic Laloux og Mette Aagaards teorier om selvledende og medledende organisationer, har gjort mig opmærksom på, at det at skabe en selvledende eller medledende organisation, kræver en helt ny tilgang til ledelsesrollens opgaver. At få skabt strukturer og gennemsigtighed i organisationen, er en omfattende opgave, som jeg må se i øjnene, slet ikke har været underovervejelse i den organisation, jeg er en del af. Hvordan medarbejdere, der ikke har haft et klart beskrevet formål med den opgave de har skulle løse, eller hvordan medarbejderne i selvstyrende teams har formået at drive denne organisering, uden guidning om hvordan de skulle løse problemstillinger. er overraskende. I denne undersøgelse er der kun sat fokus på en del af organisationen, hvilket gør at der vil kunne sås tvivl om validiteten af undersøgelsens resultat. Der vil derfor være brug for en yderligere afdækning af, hvordan medledelse fremtræder i hele organisationen for at kunne skabe et udviklingsdesign, som inddrager medarbejderne i en transformering af organisationen frem imod at blive mere selv ledende.

Litteratur

- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *Den social konstruktiv af virkeligheden*. En videnssociologisk afhandling. Akademisk forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori perspektiver på organisationer og samfund*.
- Frimann, S. & Hersted, L (2020). *Lederen som aktionsforsker*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Frimann, S. & Borup, J. (2020). *Aktionsforskning – I et læringsperspektiv*. Hans Reitzels Forlag.
- Laloux, F. (2017). *Fremtidens organisationer. Fra ledelse til selvledelse -fra organisation til organisme*. Forlaget I AM.
- Aagaard, M. (2023). *Medledelse når teamet er chef*. Djøf Forlag.
- Vestergaard, B. (2020). *Hvad laver ledelsen når medarbejderne bestemmer? LEAD READ*.
- <https://www.lederweb.dk/artikler/om-10-aar-vil-langt-flere-medarbejdere-vaere-selvledende/>
- (Jørgensen, 2020). <https://services.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2021/bureaukratiet-der-n-ae-gter-at-d-oe-.aspx>
- <https://services.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2020/decentraliseringens-slagsider.aspx>
- Lee, M, (2014). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308517300059>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, vol. 55, No. 1, 68-78.

