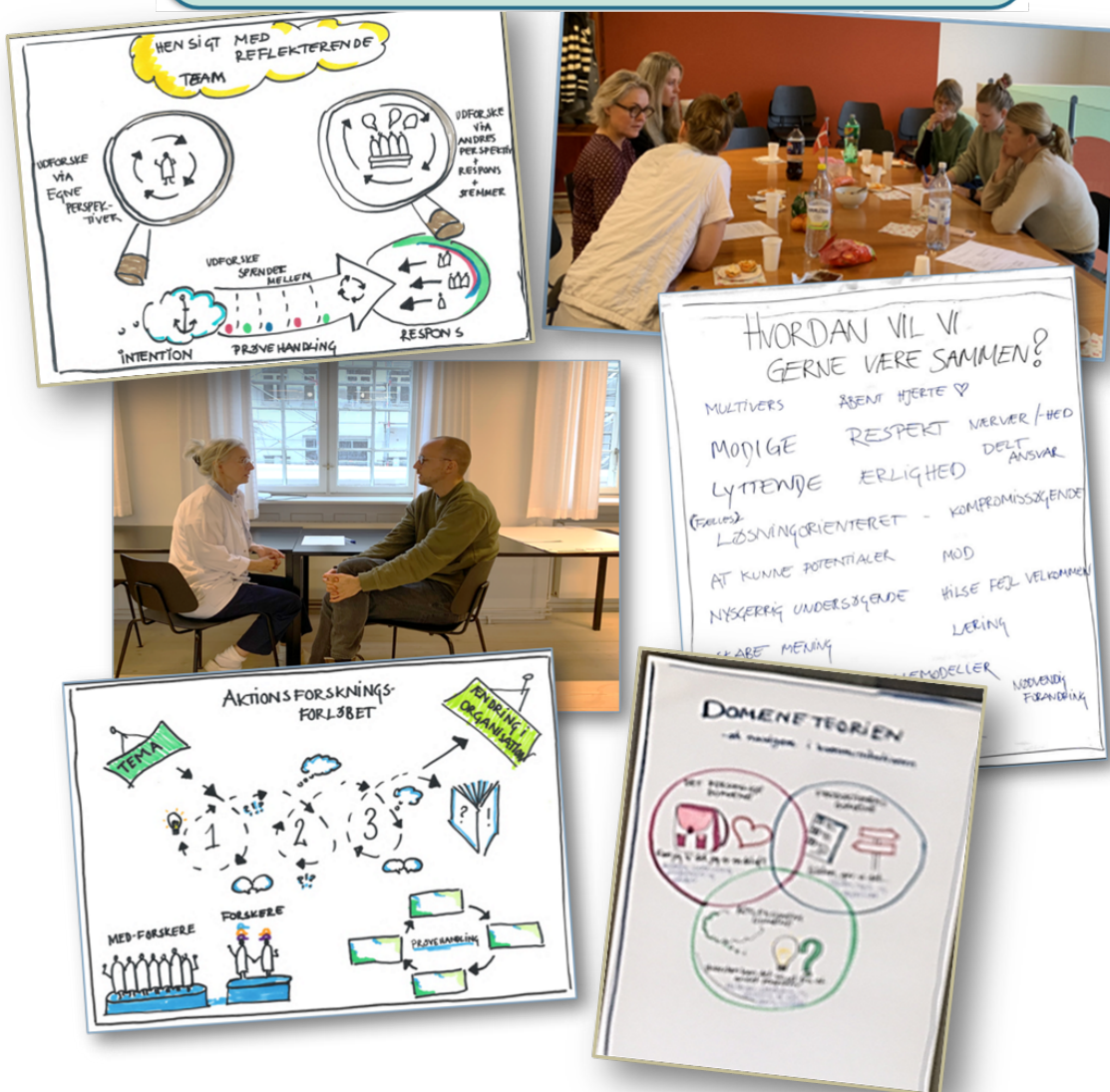


Hvordan var det muligt?

En undersøgelse af meningsskabelse
gennem pragmatisk aktionsforskning

Masterspeciale, PROF, Aalborg Universitet v.
Maria Weile-Lund, studienr. 20216700
Pernille Kierckebye Baes Henriksen, studienr. 20230070
Vejleder: Asbjørn Molly



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Abstract	4
Indledning	5
Anslag	5
Organisatorisk kontekst og specialets problemfelt	6
Problemformulering og forskningsspørgsmål	7
Læsevejledning	7
Del I - At skabe rum og rammer for en forandringsproces med udgangspunkt i pragmatisk og processuel aktionsforskning	8
Pragmatisme - udvikling og erkendelse gennem handling og erfaring	8
Undersøgelsesmetode og abduktion som analysestrategi	9
Aktionsforskning	10
Aktionsforskning med udgangspunkt i en processuel og pragmatisk forståelse	11
Procesforløb, Aktion-GN kort fortalt	12
Medforskerne i Aktion-GN	16
Aktiviteter på workshops	17
Empiri	18
Centrale teoretiske begreber	18
Meningsskabelse	19
Meningsskabelse - og de syv karakteristika	20
Episodisk og kontinuerlig forandring	21
Reflekterende undersøgende og flerstemmige dialoger	21
Refleksion og undersøgelsesfællesskab	22
DEL II - At forstå forandrings- og meningsskabelsesproces gennem organisationen, interventionsteori og forandringsagenter	24
Analyseramme	24
Undersøgelsesspørgsmål	25
Analysespørgsmål	25
Delanalyse 1 - At arbejde med forandringsprocesser i en brydningstid	26
Strategi i bevægelige organisationer	27
Aktionsforskningens bidrag til frisættelse	30
Sammenfatning på Delanalyse 1	33
Delanalyse 2 - At arbejde med forandring gennem løbende tilpasning og improvisation	34
Freeze	35
Rebalance	37
Rebalance frem for replacement	38
Unfreeze	40
Sammenfatning på Delanalyse 2	42
Delanalyse 3: Role of the change agent - Hvordan centrale aktører skaber mening	42
3.1 Leaders of change - AF-gruppen som særlige forandringsagenter	43
Encatment og forandringsledelse	43

At overkomme blokeringer og skabe sammenhæng	44
Forandring gennem tiltrækningskraft og som et undersøgelsesfællesskab	48
Identitetsforandring og ændring i position i GN - meningsskabelse som en social proces	50
3.2 Meningsskabelse i blandt medarbejderne i den øvrige organisation GN	53
3.3 At indgå som facilitator, leder og forsker i en aktionsforskningsdrevet forandringsproces	57
Forsøget på at give plads til retrospektiv og kontinuerlig meningsdannelse og enactment	57
At arbejde i forandringens og vanebruddets flerstemmighed og spændingsfelter	58
Sammenfatning på Delanalyse 3	60
DEL III Kritiske eftertanker og konklusion	62
Kritiske eftertanker	62
Konklusion	64
Referencer	66
Bilagsoversigt	68
Figuroversigt	68

Abstract

Title: How was it possible? - a study in sensemaking through pragmatic action research

Background: This master's thesis explores organizational change within a complex healthcare setting, the Neonatal Intensive Care Unit (GN) at Rigshospitalet. The authors, both practitioners in public organizations, initiated an action research project driven by a desire to enhance coherence and collaboration within GN. This work builds upon a prior project and aligns with the hospital's broader strategy of empowering employees. The authors adopt a pragmatic, process-oriented view, seeing organizations as dynamic and continuously evolving.

Problem Statement: The core problem is how to facilitate organizational change using action research that fosters reflection and sensemaking among employees in a complex environment. Key questions include: How to plan and facilitate change processes through action research, create knowledge in an organization aiming for emancipation, and understand and strengthen the ongoing organization and sensemaking within the change process. The researchers sought to explore how change happens, rather than why.

Methodology: The study employs a qualitative approach grounded in pragmatism, using data from observations, field notes, workshops, interviews, and surveys. The researchers worked with a group of "co-researchers" from GN. Abduction was used as an analytical strategy to develop new insights. The research process included workshops and a four-week trial of a New Daily Structure.

Results: The analysis emphasized the importance of:

- Creating space for dialogue and reflection to navigate complex change.
- Understanding organizational change as emergent and continuous.
- Utilizing the "freeze, rebalance, unfreeze" model to understand how change unfolds.
- Recognizing the co-researchers as vital change agents.
- Reframing "resistance" as a valuable opportunity for learning.
- Understanding how identities influence the sensemaking of organizational changes.
- Fostering collaborative inquiry

The study found that employee-driven change can lead to more meaningful and sustainable outcomes.

Conclusion: The thesis concludes that effective organizational change requires a process-oriented and investigative approach that emphasizes employee participation, dialogue, and reflection. This project demonstrates how combining theory and practice can create a deeper understanding of how to manage change in complex organizations and shows how power can be linked to action and not just authority. It emphasizes the need for continuous adaptation to ensure structures align with the experiences of those involved.

Indledning

Anslag

Velkommen til, vores navne er Pernille Henriksen og Maria Weile. Vi er på side 1 af vores Masterspeciale. Det betyder, at et uddannelsesforløb er ved at komme til sin ende og vi skriver for at binde en sløjfe på en tur gennem et begivenhedsrigt læringsunivers. Vi har været igennem tid og sted, været hinandens tætteste, passet på og faldet ned, landet på et fremmed sted, forbundne af et fælles ønske, af at blive klogere på livets organisering og organisationens liv - og os selv.

Til dagligt arbejder vi begge i hver vores store komplekse og offentlige organisation, hvor himlen ikke altid synes høj og hvor vi har mærket loftet. Vi har fået øje på, at vi er fælles om at have oplevelser og erfaringer, som vækker genklang hos den anden, og hvor vi kan genkende os selv i den måde vi ser og læser organisationer og vi er blevet nysgerrige på, om vi kan være med til at vække genklang hos andre.

Vi har fået muligheden for at arbejde videre i et aktionsforløb, som vi satte i gang på tredje semester. Efter erfaringer fra denne første del, blev det vores opdrag fra organisationen, at en fortsættelse af aktionsforskningsforløbet skulle blive til en ultimativ organisationsændring. En omfattende og forandrende proces med mange involverede parter. Vi har forpligtet hinanden på, at forholde os så responsive, som muligt for det, der emergerer - også med brug af vores sanser, tolke åbent og uærbødigt i vores analyser, se muligheder og nænsomt søge efter potentialer. Det har været stort og vi er blevet revet med, vi har været fulde af forventninger og vi har mærket forventningernes pres, men vi har også vidst at tingene ville gå videre, fordi tid og organisationer står aldrig stille. Stopper man op, mærker man, hvordan en strøm konstant flyder - en strøm, der fortsætter uanset os.

Så, hvordan kan vi skabe omstændighed og mulighed for at fællesskabet kan virke og give en stemme til dem, der sjældent høres? Arbejde på at gøre håb og tillid til et anker, når bølgerne går højt og det meste virker kaotisk. Vi har nok ikke alle sammen lige muligheder hele tiden, og der er de muligheder, der nu engang er, og det gælder om at finde en vej, få muligheder brugt mest og bedst muligt.

Vi har arbejdet bevidst med vores roller, med de betydninger til følge som naturligt viser sig, fordi vi har forskellig relation til organisationen. Maria har været den, der kender indersiden af organisationen og har haft adgang til processen helt tæt på, og har bl.a. haft mulighed for at anvende sin ledelsespraksis som et stabiliserende element. Pernille har skabt sig mulighed for at bidrage med nysyn, stille de anderledes og svære spørgsmål og forberede organisationen på at arbejde på kanten af den vanlige tilgang til organisatoriske processer. Og sammen har vi kunnet tåle balladen.

Organisatorisk kontekst og specialets problemfelt

Dette masterspeciale tager sit udgangspunkt i et aktionsforskningsforløb gennemført i samarbejde med en intensivafdeling på Rigshospitalet i Region Hovedstaden (herefter kaldet GN), hvor Maria er oversygeplejerske. GNs kerneopgave er pleje og behandling af nyfødte og mindre børn, ofte med livstruende sygdomme, hvilket gør afdelingen til en højt specialiseret og kritisk funktion i sundhedsvæsenet. Afdelingens hverdag er præget af stor kompleksitet og uforudsigelighed, med høj grad af intensitet og konstant nødvendighed for prioritering, der kræver tilpasning af ressourcer. Samspillet mellem afdelingens 220 tværfaglige medarbejdere og deres evne til at samarbejde og tilpasse sig forandringer er central for afdelingens funktion.

GN er struktureret omkring genkendelige rutiner som morgenkonferencer, stuegang og møder mellem faggrupper. Dagligdagen er dynamisk og teamsammensætningen skifter konstant, ligesom patientflowet-, -pleje og -behandling ofte kræver hurtige og komplekse beslutninger. Denne kompleksitet udgør både en udfordring og en naturlig del af afdelingens arbejdskultur. Det var netop denne komplekse hverdag, som dannede afsæt for den første del af aktionsforskningsforløbet, hvor vi undersøgte, *Hvordan der kunne skabes bedre sammenhæng i GN's hverdagsliv, og om aktionsforskning som metode kunne understøtte interne organisatoriske forandringer, en ny tilgang, som ikke er statisk, men dynamisk og udviklingsorienteret* (Weile-Lund & Henriksen, 2024).

Erfaringerne fra første del viste, hvordan en forandring, der skabes indefra i tæt samarbejde med medarbejdere og ledelse, kan være både virkningsfuld og meningsfuld. På baggrund af dette udtrykte både GNs ledelse og medarbejdere et ønske om at udvide aktionsforskningsforløbet til at omfatte en større del af organisationen og en længere tidsperiode. Målet med denne næste etape var at udforske, hvordan afdelingens struktur og hverdagsflow kunne organiseres anderledes og blive til egentlig organisationsændring med et klart fokus på at sikre de bedste resultater for patienterne, øget arbejdsglæde og tværfaglighed. Samtidig lagde det sig godt i tråd med Rigshospitalets nye *strategi om frisættelse* af ledere og medarbejdere (Rigshospitalet, 2024).

I dette speciale viderefører vi de erkendelser, vi gjorde i det første forløb, og arbejder tættere sammen med hele GN som organisation. Vores tilgang bygger på en procesorienteret forståelse af organisationer som komplekse og konstant foranderlige. Forandring forstås her ikke som en lineær proces med et klart mål, men som noget, der konstant vokser frem i mødet mellem mennesker, praksis og situationer (Brinkmann, 2006; Hernes & Bévort, 2018; Murphy, 2015; Nielsen, 2015). Vi er optaget af de dynamikker, der opstår i forandringsprocesser, og hvordan der kan skabes midlertidig mening og struktur i en organisation, hvor forandring er en konstant præmis. Vi er på jagt efter en forklaring uden for det der sker, men vi er også på jagt efter en forklaring i det, der sker. Undersøgelsen sigter mod, hvordan noget sker, ikke hvorfor det sker, som en bevægelse mod noget, der altid er ved at blive til noget andet (Janniche et al., 2009).

Dette leder os til en række åbne spørgsmål, som vi har været optaget af undervejs:

- Hvordan kan man i en kompleks og dynamisk organisation som GN arbejde med at styrke sammenhæng og mening for medarbejdere og ledelse?
- Hvilken betydning har det for en organisatorisk forandring, at den formes undervejs fremfor at være defineret på forhånd?

- Hvordan bliver processer til og hvordan lander de, når vi ikke helt kan vide, hvad og hvordan noget virker, før vi gør det?

Med dette udgangspunkt er vores erkendelsesinteresse todelt:

Vi ønsker både at undersøge, hvordan forandringsprocesser praktiseres og hvordan de kan forstås i en kompleks og foranderlig organisatorisk kontekst. Dette har ledt os til følgende problemformulering og forskningsspørgsmål.

Problemformulering og forskningsspørgsmål

Problemformulering:

Hvordan kan en forandringsproces, der tager udgangspunkt i aktionsforskning og som samtidig er rettet mod en egentlig organisationsændring, skabe ramme om og udvikling i forhold til de udfordringer, der opstår undervejs med særligt fokus på meningsskabelse?

Forskningsspørgsmål:

- Hvordan kan man planlægge, facilitere og kvalificere medarbejderdrevet organisatoriske forandringsprocesser gennem aktionsforskning?
- Hvordan kan man i en organisation med intention om frisættelse arbejde med at skabe udvikling og viden ved at anvende aktionsforskning som tilgang?
- Hvordan kan man undervejs forstå og styrke den organisering og meningsskabelse, der løbende foregår i forandringsprocessen?

Læsevejledning

Dette speciale falder i to spor, i et hvordan gøre perspektiv og i et hvordan forstå perspektiv. Den første del rammesætter specialets opbygning og giver læseren et tydeligt indtryk af det videnskabsteoretiske afsæt, specialets undersøgelsesmetode og analysestrategi, overblik over skabelsen og brug af vor empiri og præsentation af de centrale teoretiske begreber, som specialet tager sit udgangspunkt i. Det skal bidrage til fremme forståelsen af vores overvejelser og de valg vi har gjort. Herefter følger specialets anden del, som tager læseren igennem den analytiske del af vores aktionsforskning. Der indledes med en analyseramme. Analysen falder i tre delanalyser og forud for hver delanalyse stilles analysespørgsmål, hver delanalyse afsluttes med en sammenfatning. Specialet afsluttes med kritiske eftertanker og konklusion.

Del I - At skabe rum og rammer for en forandringsproces med udgangspunkt i pragmatisk og processuel aktionsforskning

...i hvilken vi forholder os til specialets videnskabsteoretiske ståsted, specialets metode, vores procesforløb, empiri og centrale teoretiske begreber, som har haft implikation på vores procesforløb og efterfølgende i vores analyseproces.

Pragmatisme - udvikling og erkendelse gennem handling og erfaring

Vi har i hele vores proces været optaget af hverdagen på GN og af hvordan vi gennem en nærmere undersøgelse af og udvikling af de relationer, handlinger og erfaringer, der skaber rammen om GN kunne være med til at skabe oplevelsen af en bedre sammenhæng i hverdagen. Dette har ledt os mod vores teoretiske ståsted for dette speciale, pragmatismen.

Pragmatisme er en filosofisk retning, som er optaget af den form for viden, der er afprøvet som handlinger i en konkret praksis. Pragmatismen kan ses både som en reaktion på, at positivismen til tider er blevet anset som den eneste sande videnskab, og som en reaktion på den dikotomisk rangordning mellem teori og praksis, hvor teori ofte rangerer højere end praksis (Brinkmann, 2006). Indenfor pragmatismen er den grundlæggende erkendelsesinteresse at undersøge og forstå verdenen, hvordan vi lever som mennesker i den og hvordan vi i hverdagslivets mikroniveau interagerer og handler med hinanden. Viden og forståelse etableres altså relationelt og fokus er rettet mod, hvordan erfaringer fra tidligere situationer påvirker og bruges i nutidige handlinger og hvilke konsekvenser det får for fremtiden (Beck et al., 2014; Gimmel, 2014). Med udgangspunkt i en pragmatisk erkendelsesinteresse, arbejder man således ikke ud fra et universelt og endegyldigt sandhedsbegreb, da sandhed og erkendelse indenfor denne forståelse altid vil være koblet til erfaringsbegrebet, hvor vores erfaring altid er lokalt forankret i vores situation. Sandheder, og dermed også teorier, kan kun være gyldige, hvis de hjælper os til at forklare og begrunde det undersøgte fænomen bedre, på det tidspunkt vi formulerer resultaterne. Sandheds- og teoribegrebet kan derfor hele tiden gøres til genstand for tvivl, kritisk refleksiv undersøgelse og sættes i forhold til om det hjælper os til at beskrive og forstå fænomener og løbende hverdagserfaringer bedre (Egholm, 2014; Gimmel, 2014).

Når man, som vi, arbejder med aktionsforskning i organisatoriske fællesskaber, kan det være særligt relevant at inddrage John Deweys (Brinkmann, 2006; Frimann og Hersted, 2023) blik på læring og erfaringer. Dewey er i sit lærings- og erfaringsyn særligt optaget af vigtigheden af den aktive deltagelse i fællesskaber for at kunne generere læring.

Han var i sit virke særligt fortalende for demokratiet som livsform og var derfor optaget af hvordan man kunne uddanne mennesker til at blive moralsk forpligtede, reflekterede og demokratisk indstillede borgere, der kunne bidrage til at udvikle samfundet i en positiv retning.

Dewey (Brinkmann, 2006) anlægger et processuelt perspektiv på, hvordan vi gennem refleksiv tænkning løser problemer og opnår ny viden, således at vi kan lære af vore erfaringer, både dem vi

gør hver især og dem vi gør socialt. fx i organisationer. Ifølge Dewey begynder enhver refleksiv tænkning med en uklar, problematisk eller tvetydig situation. Vi indlader os på refleksiv tænkning, når vores almindelige vanemæssige praksis forstyrres. For Dewey handler tænkning dels om at afprøve, om grundlaget for éns overbevisninger er solidt, dels om at udvikle sine overbevisninger sammen med det, man i øvrigt ved. I den reflekterende proces træder man et skridt tilbage fra sin taget- for-givetheder og overbevisning og og vurderer dens holdbarhed (Brinkmann, 2006; 2014).

Den refleksive tankeproces er ifølge Dewey en situeret undersøgelsesproces opdelt i fem faser: i) en oplevet besværlighed, ii) lokalisering og definition af denne besværlighed, iii) forslag til mulige løsninger, iv) ræsonnement der udvikler forslagens nærmere betydning og v) videre observation og eksperimenteren, der leder til accept eller afvisning af den foreslåede løsning (Brinkmann, 2006; Dewey, 1997).

Undersøgelsesmetode og abduktion som analysestrategi

Den pragmatiske tilgang har været gennemgående afgørende i hele vores proces, både i vores forberedelse og i faciliteringsproces, som det vi har gjort og efterfølgende i vores analyse proces, som der hvor vi skaber viden og den måde hvorpå vi forstår hvad vi har gjort på.

Gennem vores undersøgelsesmetode vil vi søge at etablere et refleksivt og teoretisk metaperspektiv på aktionsforskningsprojektet. Vores undersøgelsesmetode vil således skabe rammen for en systematisk undersøgelse og analyse, der dokumenterer centrale aspekter af forandringsprocessen samt danne grundlag for, at vi kan svare på specialets problemformulering.

Vi vil nedenfor præsentere læseren for den konkrete undersøgelsesmetode og herefter vil der følge en præsentation af aktionsforskning som tilgang til vores procesforløb, som vil tydeliggøre hvor i aktionsforskningslandskabet vi placerer os.

Vi abonnerer på et videnskabssyn, hvor viden ikke venter på os derude - vi er selv indlejret i den verden, vi studerer, og der eksisterer ikke en privilegeret iagttagelseposition, hvorfra vi kan beskue verden. Derfor er vi i vores undersøgelsesform ikke interesseret i sandheden en gang for alle, men i hvad der mest effektivt kan sige noget sandt om det konkrete vi undersøger.

På denne baggrund er det naturligt for os at anvende abduktion som analysestrategi, der knytter sig til observationer, der tager udgangspunkt i små, tilsyneladende ubetydelige ledetråde i en ellers uforståelig kontekst. Herfra udvikles en række hypoteser eller kvalitative gæt. Et kvalificeret gæt indebærer, at vi drager mere simple og forståelige slutninger mellem eksisterende viden og erfaringer og det fænomen, vi ønsker at forstå. Dette skaber grundlag for at kunne forklare og forstå fænomener (Egholm, 2014, s. 173). Abduktion som tilgang og analysestrategi giver os mulighed for at skabe større vekselvirkning mellem teori og empiri, og hvor kodeordet er at undersøge forholdet mellem hændelser og den videnskabelige undersøgelse. Fordi ifølge Brinkmann sker udviklingen af nye erkendelser i mødet mellem teori og empiri, når vi overraskes og når der sker et brud i vores umiddelbare forståelser. Her anskues teori og empiri ikke som to adskilte enheder, der først møder hinanden, når analyseprocessen sættes igang (Brinkmann, 2014, s. 722).

Vores abduktive analysestrategi er hverken empiri-drevet eller theory-drevet, men breakdown-drevet. "Abduction is not driven by data nor theory, but by astonishment, mystery, and breakdowns in one's understanding" (Alvesson & Kärreman, 2011, i Brinkmann 2014, s. 722). I en

sådan breakdown-dreven analyse går vi i vores udvælgelse af empiri til analyserne efter situationer i den empiriske data, der får os som forskere til at stoppe op og undres, dels i relation til det spørgsmål vi stiller i vores problemformulering og dels i relation til det vi ser udspille sig i det levede liv - eller der hvor vi kan se at noget andet kan komme til at ske.

Målsætningen med denne abduktive analyseproces er ikke at nå frem til at "fixed" og universel empiridreven viden, vi søger derimod en bedre forståelse af, hvordan man kan *handle* i de komplicerede eller fastlåste situationer organisationens medlemmer må opleve at stå i.

"A "situation", according to the pragmatists (Peirce, James, Dewey), is a result of breakdown in understanding, when the person (or collective) is unable to proceed. Inquiry is thus in the process of trying to understand the situation by sense-making. The result of sense-making [...] is then tested to see whether the situation is resolved. Abduction is therefore a never-ending process, something that goes on as long as humans are alive".

(Brinkmann 2014, s. 722)

Aktionsforskning

Vores forskningsundersøgelse udspringer af en praksisorienteret interesse i at afdække, hvad der kræves for at skabe succesfulde forandringsprocesser. Hertil er aktionsforskning og pragmatismen oplagt, fordi de deler en stærk fællesnævner i deres fokus på, at forskning bør påvirke det omgivende samfund og bidrage med praktisk anvendelige løsninger til at håndtere praktiske problemstillinger. Aktionsforskning kan betragtes som en kvalitativ forskningstradition indenfor human-socialvidenskaben, som vægtlægger at skabe viden og forandring gennem samskabende, demokratiske og relationelle processer baseret på dialog og interaktion (Frimann & Hersted 2023; Duus et al., 2012).

I denne videnskabelsesproces indgår forskeren som deltager i det sociale felt der udforskes og undersøgelsesprocessen tilrettelægges som en åben og undersøgende dialog mellem forsker og deltagere i feltet. De deltagere der indgår i aktionsforskningsgruppen benævnes derfor ikke som deltagere, men som medforskere (Nielsen 2020; Frimann, Jensen & Sunesen 2020). Deltagelse i aktionsforskning kan siges at være koblet til en forventning om fremtiden. Både forskere og medforskere engagerer sig ofte i aktionsforskningsprocessen med en forventning om at processen vil føre til noget. Vi handler og engagerer os i processen med en forestilling om at forskning skal bruges til noget, at den skal synliggøre noget eller at processen skal føre til en vis form for ændring mod det bedre i fremtiden. Denne handle- og forandringsorientering i aktionsforskning sætter forskere og medforskere i et samspil, hvor de gennem deres fælles engagement er skabere af noget som ikke var før (Nielsen, 2020).

Aktionsforsknings ontologi udspringer fra ideen om at verden er 'ufærdig', der er hele tiden plads til forbedringer af den verden vi sammen lever i. Aktionsforskningen fungerer som en form for motor, der medvirker til at udvikle måder at organisere sig på, skabe ny viden, samt nye måder at anvende den gamle viden på (Duus et al., 2012). Anvendes aktionsforskning i en organisatorisk kontekst vil hensigten med aktionsforskningprocessen være at forsker, i samarbejde med medforskerne, gennem

handling og refleksion bidrager til at skabe udvikling og forandring i den organisatoriske kontekst (Nielsen 2020; Frimann, Jensen & Sunesen 2020).

Aktionsforsknings epistemologi, er i tråd med pragmatismen, orienteret mod praksis, hvor man anser menneskets mulighed for at lære og erkende som afhængig af deres muligheder for at handle. Derfor bliver eksperimenter særligt afgørende inden for aktionsforskningen, da de ses som afgørende for undersøgelsen af de potentialer, der kan videreudvikle den ufærdige verden. De kritiske refleksioner over egen adfærd og praksis i forhold til ens egen verden og omverden danner afsættet for eksperimenterne og de efterfølgende evalueringer, der igen fører til nye eksperimenter i en fortløbende spiralproces. I denne double loop spiral-proces indgår aktionsforskeren på én gang i en undersøgelses- og læreproces (Duus et al., 2012; Gimmel, 2014).

Inden for aktionsforskning betragtes viden således som noget, der udvikler sig og fortolkes hele tiden, derfor er der her et meget bevidst blik på, hvem der fortolker denne viden, og hvilken rolle vedkommende har i fortolkningsprocessen og i det sociale felt der søges undersøgt og forandret. I aktionsforskningen søges at skabe et fælles undersøgelsesrum, hvor fælles refleksion mellem forskere og medforskere skaber en form for kooperativ videnskabelsesproces. Dermed har aktionsforskning potentiale for at skabe situationer, der på engang udgør dannelsesrum for forskerne og undersøgelsesrum for aktionsforskningen (Nielsen, 2020).

Aktionsforskning med udgangspunkt i en processuel og pragmatisk forståelse

Ud fra et pragmatisk ståsted kan proces ikke være en fuldstændig på forhånd fastlagt plan. Vi arbejder med intentionalitet, hvor vi kan forberede, men ikke planlægge eller styre, vi forventer at processen forandres i kraft af de lokale interaktioner, der indgår og den konkrete situation. Interessefeltet for vores aktionsforskning har gået på hvilke sociale processer, der påvirker forekomsten af social handling og hvordan social handling udtrykkes i forskellige former for handlinger og relationer (Egholm, 2014, s.184).

Den pragmatisk aktionsforskning er ikke i sig selv rettet mod vaner eller brud på vaner, men derimod mod de former for social mening og dynamik, der opstår når vaner bryder sammen eller når vi møder en problemstilling, hvor vi bliver i tvivl om, hvad vi skal gøre. Det er dette, der kan siges at starte den abduktive erkendelsesproces (Brinkmann 2014; Solsø, 2024).

Når vi arbejder som pragmatisk og procesorienterede aktionsforsker har vi desuden er særligt opmærksomhed på at vi ikke blot kan beskrive organisationen, som vi ser den, men må interagere med den for at kunne observere den, og at selve undersøgelsen og vores efterfølgende beskrivelse af denne også er en væsentlig begivenhed, hvorigennem virkeligheden påvirkes og udvikles. Vi er dermed gensidigt forbundet med og en del af den virkelighed, vi søger at undersøge og beskrive. (Brinkmann 2006) Procesperspektivet åbner for en tilgang, hvor organisationen kan studeres på en praktisk og nærværende måde, der bringer os tæt på det, som skaber mening i hverdagen for dem, der arbejder i organisationen.

Her hjælper den amerikanske organisationsforsker Karl E. Weick os med at flytte blikket fra et strukturelt til et processuelt perspektiv (Hammer & Høpner 2024). Han er i sin tilgang til

forandringsprocesser, i tråd med pragmatismen, optaget af at man som fx. aktionsforsker, leder eller andre, der forsøger at forstå organisationen skifter perspektiv fra et distanceret makroperspektiv og istedet søger at komme tættere på mikroplanet i organisationen og studere de konkrete handlinger, der udspiller sig i organisationen og hvordan man tilpasser og justerer organisationens handlinger, herunder hvordan medarbejderne skaber mening i hverdagens konkrete situationer (Hammer & Høpner, 2024, 29; Weick & Quinn, 1999).

Weick (Hammer & Høpner, 2024) anskuer forandringsprocesser og organisering fra et perspektiv, hvor man går væk fra at have for meget fokus på enkeltpersoner eller enkelt hændelser, til derimod at flytte fokus over til at tænke mere relationelt og cirkulært. Man går fra at tale om *organisationen* til at tale om, hvordan vi *organiserer* os og vi skaber *mening gennem organisering*. I tråd med pragmatismen har Weick (1999) også en særlig opmærksomhed på handlingers betydning og den cirkulære tilgang til forandring, hvor han og Quinn betragter forandring som *“an ongoing mixture of reactive and proactive modification, guided by purposes at hand, rather than an intermittent interruption of periods of convergence”* (Weick & Quinn 1999, s. 379)

Procesforløb, Aktion-GN kort fortalt

Vi vil i det følgende kort klargøre, hvordan vi med inspiration fra pragmatismen og procesperspektivet har forberedt og gennemført et længere aktionsforskningsprojekt i samarbejde med ti medforskere fra GN.

Det samlede procesforløb har været opdelt i to dele:

Del 1: Et kortere aktionsforskningsforløb, gennemført på 3. semester af PROF. Forløbet bestod af tre workshops og to afprøvninger.

Del 2: Et længere aktionsforskningsforløb, gennemført på 4. semester af PROF, kaldet **Aktion-GN**. Forløbet bestod samlet set af to spor. Et spor som indeholdt forskellige faciliterede aktiviteter, hvor vi (Pernille og Maria) har været facilitatorer. Et spor som indeholdt de aktiviteter, som medforskerne (herefter kaldet AF-gruppen) primært selv har stået for at gennemføre, dette spor indeholder også gennemførelsen af den 4 uger lange afprøvning; *Ny dagsstruktur for GN*.

Nedenfor følger en illustration over det samlede forløb Del I og Del II, dernæst en illustration over aktiviteterne i Aktion-GN.

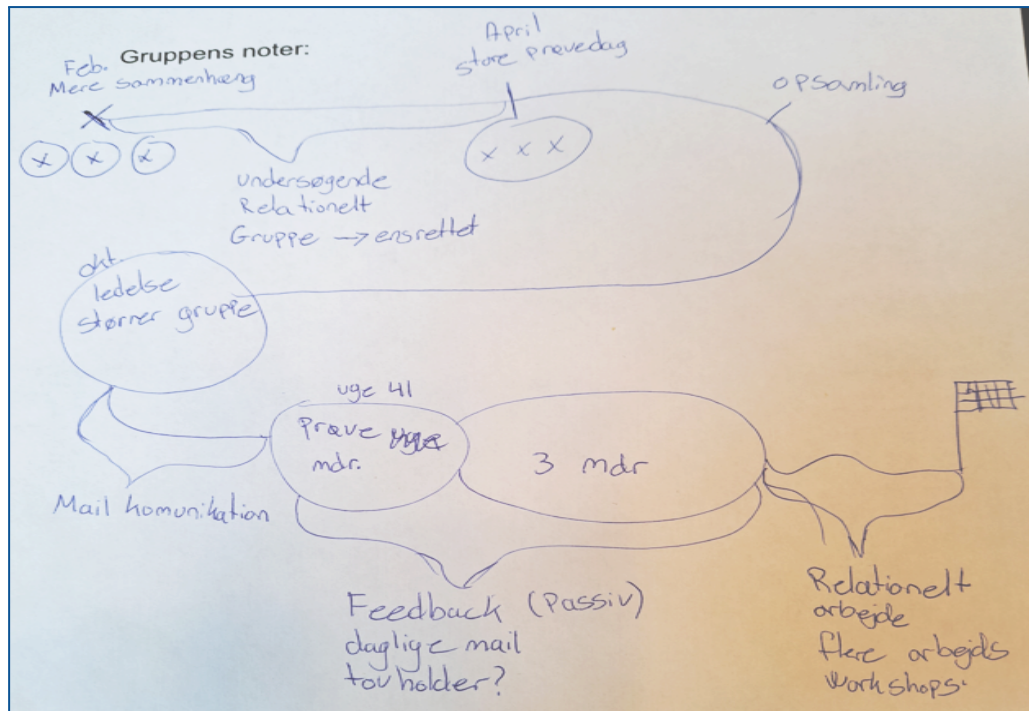


Fig. 1, Det samlede procesforløb - Del I & II, illustreret på den sidste workshop af medlemmer af AF-gruppen.

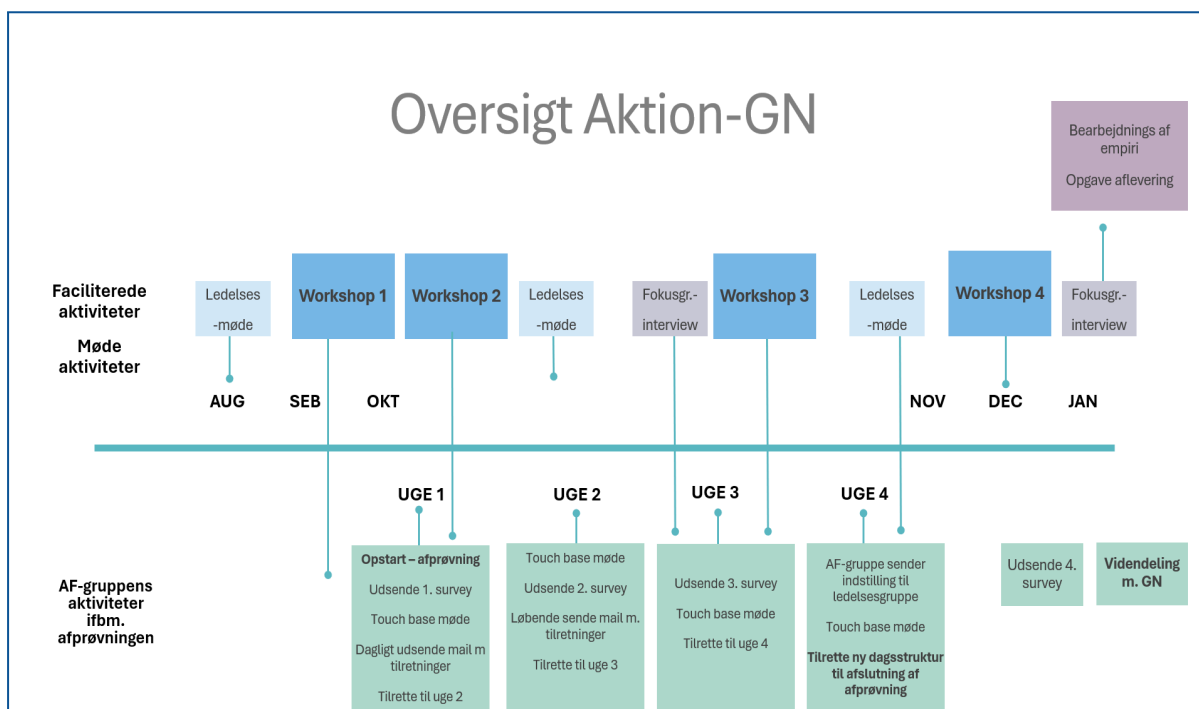


Fig 2, Samlet oversigt over aktiviteter i de to spor i Aktion-GN (bilag 1)

I vores forståelse af aktionsforskning var det vigtigt for os og medforskerne, at det vi lavede sammen skulle føre til konkrete handlinger i organisationens levede hverdag, så forandringen og bevægelsen blev mærkbar for den samlede organisation. Vi var drevet af, at processen skulle vekselvirke mellem praksis og det undersøgende fællesskab, som vi faciliterede og hvor vi hele tiden var opmærksomme på, at det skulle kunne lade sig gøre samtidig med, at organisationen foretager sig alt det den er sat i verden for, som ikke kan sættes på pause. Det blev vigtigt ikke at skabe en proces, som var parallel med det kliniske arbejde, men at etablere et undersøgende mellemrum, som kunne kvalificere hverdagen. Og det blev baggrunden for, at vi anlagde en pragmatisk tilgang til processen, hvor man kan sige, at vi i tråd med pragmatismen lagde op til at have et ønske om at "fokuserer på handlinger frem for intentioner og ideologer" (Hammer & Høpner 2024, s. 21), det skulle skabes sammen med praksis og det skulle virke i praksis.

AF-gruppen kendte aktionsforskningsspiralen fra Del I, og der var her etableret en fælles begejstring, for den tilgang til at arbejde med forandring gennem eksperimenter, hvilket følgende udsagn bekræfter:

Flere gange fremhæver de også begejstringen ved prøvehandlinger:
"det er et sjovt format, hvor man hurtigt prøver noget af".
"der er kortere mellem snak og handling".
"synes det er utrolig, at man kan gøre noget hurtigt for alt bliver kvalt i langsomhed".
"vi har til fulde udnyttet muligheden for at lave en forandring".

Fig. 3, Uddrag af empiri fra 3. semesteropgave, aktionsforskning del 1 (Weile-Lund & Henriksen, 2024, s. 30)

Endvidere gav medforskerne i opstartsfasen af Aktion-GN klart udtryk for, at det ikke var nok for dem kun "at være i proces og prøve noget af", vi skulle videre og det skulle blive til noget. Vi har som forskere og facilitatorer løbende søgt at tydeliggøre både vores teoretiske tilgang til organisatoriske forandringer og vores epistemologiske og ontologiske ståsted ind i aktionsforskningen. Og vi har set, hvordan det i tiltagende grad vækkede genklang hos AF-gruppen og ønsket om at nå et fastlagt mål, løbende ændrede sig til at forholde sig til, at det forandrende sker hele tiden og ikke på et fastlagt tidspunkt og målet er bevægeligt.

Her var vi særligt inspireret af Hersted, Frimann og Nørlem og deres blik på organisationer set ud fra et tilblivelsesperspektiv, *becoming*. I dette perspektiv lægges der op til, at både organisationer og kommunikation, i tråd med aktionsforskningen ontologi, betragtes som aldrig afsluttet og den potentialitet der findes, når vi aktivt lader os involvere i undersøgende processer omkring det emgergernede, det som organisation kan blive (Duus et al., 2012; Frimann & Hersted, 2020; Janniche et al., 2009). Ved at tydeliggøre procesperspektivet fra starten af processen ønskede vi at invitere medforskerne ind i vores grundlæggende teoretiske forståelse af både den organisation vi sammen skulle arbejde i og vores forståelse af den forandringsproces som vi gennem aktionsforskningsprocessen sammen var i færd med at sætte igang.

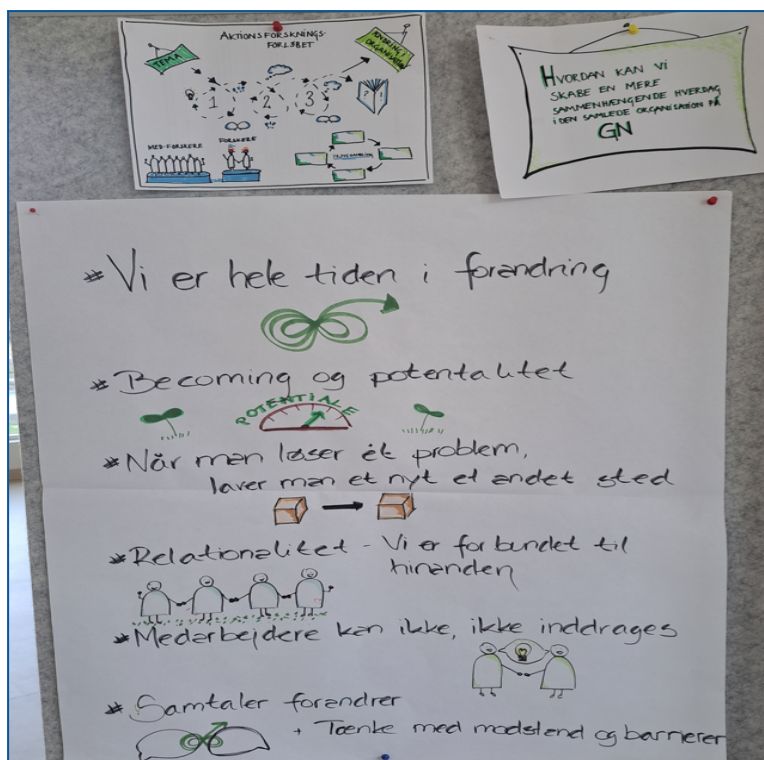


Fig. 4, Illustration af vores første teoretiske rammesætning for Aktion-GN, præsenteret på workshop 1.

Vores aktionsforskningsforløb, og i særdeleshed den månedlange afprøvning som AF-gruppen har gennemført, har hentet sin opbygning i vores pragmatiske tilgang og i aktionsforskningsspiralen, hvor deltagerne udforsker a) forandningsprocessens retning, b) gennemførelsen af eksperimentets praksisudformning og c) evaluering af eksperimenterne med henblik på evt. nye eksperimentelle forandningsprocesser (Duus et al., 2012, 27).



Fig. 5, Tegnet illustration over aktionsforskningsproces, præsenteret til AF-gruppen på workshop 1, Del I

Vi udviklet og forberedt procesforløbet i takt med, at vi i de tre workshops opnåede nye indsigter og erkendelser og særligt Maria har været i tæt kontakt med AF-gruppen under afprøvningen og har

kunnet inddrage indefra observationer i vores forberedelser. Da vi på forhånd ikke kendte svarene der udsprang af processen og samtidig var optagede af at give plads til vores medforskeres inputs og det, som emegerede undervejs har vi løbende tilpasset vores faciliteringsproces og truffet valg om processuelle greb på baggrund af hypoteser om, hvad der kunne give os det bedste forudsætninger for at udforske og undersøge prøvehandlingen, som en abduktiv tilgang. Også skabelsen af dette speciale bidrager til det videre forløb i Aktion-GN, hvor skriveprocessen og specialets resultater også forventes at få betydning.

Medforskerne i Aktion-GN

Vi har i Aktion-GN haft fokus på at inddrage organisationens mange forskellige stemmer på forskellig vis undervejs i processen, og på den baggrund var medforskerne rekrutteret bredt i faglig baggrund, erfaringsniveau og alder. Kriterier sat i samarbejde med GNs personaleledelsesgruppe i Del I. Medforskerne i Aktion-GN bestod af den samme gruppe samt fire nytilkomne medlemmer. En enkelt udgik efter Del I på grund af sygdom. Der var et bredt ønske fra organisationen om at udvide gruppen i forbindelse med overgangen til Aktion-GN, med intention om at skabe forudsætninger for mere flerstemmighed i undersøgelsesfællesskabet, men også med henblik på have flere egentlige forandringsagenter. De ti medforskere har deltaget i hele forløbet og selvfølgeligt frivilligt.

Som en del af kontrakteringen med AF-gruppen havde vi i opstartsfasen til Del I forhandlet etiske retningslinier med medforskerne for hvordan vi skulle være sammen, hvilke forventninger og ønsker vi alle sammen havde til samarbejdet. Dette sæt af etiske retningslinjer blev genforhandlet på workshop 1, da AF-gruppen blev udvidet. Også vores forskellige roller som forskere, facilitatorer og Marias rolle som leder og den flersidet positionering var vi transparente omkring (Frimann & Hersted, 2020). Alt sammen med et ønske om en tryghedsskabende proces for alle involverede. Vi har indhentet samtykkeerklæringer fra AF-gruppen og andre organisationsmedlemmer, når vi har anvendt video og vi er opmærksomme i vores brug af empiri, at ingen information kan afsløre identitet.

Aktiviteter på workshops

Vi har gennemført en proces, som vekslede mellem workshops og AF-gruppens egen afprøvning på GN. De overordnede formål for de fire workshops har været følgende:

Formål med workshop

- En vigtig reminder om at det er i relationen vi skal lykkes.
- Forbindelse mellem refleksion, læring og udvikling for den enkelte og den samlede organisation.
- Vi tester hypoteser, vi arbejder med en samlet aktion og laver dybest set prøvehandlinger imellem workshops.
- Tid til udvikling, kvalificering og tilpasning af den konkrete afprøvning, Ny dagsstruktur for GN.

Fig. 6, Uddrag fra drejebog til workshop 2 (bilag 2)

Workshops m. AF-gruppen, Aktion-GN

WORKSHOP 1	WORKSHOP 2	WORKSHOP 3	WORKSHOP 4
Rammesætning + forventningsafstemning i AF-gruppen Introduktion til procesperspektiv	Tjek ind Introduktion til domæneteori	Tjek ind Overordnet tilbagemelding på FG-interview v. Pernille og Maria	Tjek ind
Opsamling fra sidst + opstart af Aktion-GN m. ledelse vha. bevidning	Styrke forbindelser i AF-gruppen + vha. <u>multi</u> -reflekterende team	Fællesundersøgelse af spændingsfelter	Opsamling på det samlede forløb: Individuel Tavs refleksion over læringspointe
Refleksionsøvelse og kvalificering af afprøvning vha. Fish Bowl	Kvalificering og fokusering af afprøvning, <i>Den ny dagstruktur</i> de næste uger vha. fælles "gulv-tegning"	Kvalificering og endelig tilretning af Afprøvningen, <i>Den ny dagstruktur</i>	Deling af læringspointer i mindre grupper Fælles opsamling på læringspointer for hele AF-gruppen
Planlægning og udformning af afprøvning: <i>Drejebog for ny dagsstruktur</i> <i>Mail til GN</i>		Kvalificering af indstillingskriv til ledelsesgruppen Kvalificering af afrundings mail til GN	Tjek ud og fælles fejring

Fig. 7, Oversigt over aktiviteter på de enkelte workshops gennemført med AF-gruppen (bilag 1)

Under hver workshop har der været en eller anden form for reflekterende teams, som er en procesform inspireret af systemisk tilgang til supervision. Denne dialog- og refleksionsform inviterer medforskerne til at indgå i et undersøgelsesfællesskab med nogle helt tydelige tale- og lyttepositioner, med den hensigt at hjælpe AF-gruppen til at tænke og reflektere polyfonisk. Hensigten er at give gruppen mulighed for at undersøge afprøvningen fra mange forskellige perspektiver samtidig med, at de får anledning til øve sig i at fælles refleksion og være sammen i et

flerstemligt rum (Frimann & Hersted 2023; Hornstrup, 2005).

(For yderligere udfoldes af flerstemmige og reflekseven dialoger og undersøgelsesfællesskaber - se afsnit om reflekterende og undersøgende dialoger, s. 21).

Empiri

Vores videnskabsteoretiske ståsted har ikke kun betydning for vores blik på, hvordan erkendelse og viden frembringes og det videnskaben kan bidrage med. Vores pragmatiske udgangspunkt har også betydning på skabelsen af empiri. Når erkendelse og forståelse etableres og udvikles lokalt, må vi ud fra denne betragtning, opsøge og indsamle viden i konteksten sammen med og blandt de medarbejdere i den organisation, vi ønsker at opnå viden om og udvikle (Hernes & Bévort, 2018). Tilgangen til empiri ved en pragmatisk tilgang vil ofte være kvalitativ og kan fx bestå af observationer, feltnoter, dialoger og samhandlinger på forskellige niveauer, der afdækker, hvordan handlinger fører til modsætninger og til samarbejde. For at kunne undersøge de enkelte handlingers betydning er det nødvendigt at lave en undersøgelse, der strækker sig over længere tid (Brinkmann, 2014; Hernes & Bévort, 2018). Vores metoder til at skabe empiri har været bredtfaende. Vi benytter kvalitative og etnografiske metoder, som giver os mulighed for at fremskaffe rige data, der kan afspejle den lokale kontekst i sin fulde egenart. Vi har indsamlet og anvendt materialer udviklet til og på workshops af både forskere og medforsker, feltnoter, videooptagelser fra workshops, fokusgruppeinterview og møder med tilhørende transskription, mails fra AF-gruppen sendt internt i gruppen og til det øvrige GN, digitale survey udsendt tre gange i afprøvningsmåenden og en gang seks uger efter til alle medarbejdere i GN.

Hvilke valg vi har taget i den egentlige måde vi anvender og behandler vores empiri i den analytiske proces, har vi allerede berørt i afsnittet om abduktion og vi vil præsentere det yderligere i sammenhæng med vores analyseramme.

Centrale teoretisk begreber

På baggrund af vores teoretiske udgangspunkt vil vi her fremhæve og afgrænse de centrale begreber, som vi har været særligt optaget af undervejs og som vi har forsøgt at forfølge i udviklingen af aktionsforskningsforløbet og nu også i specialet. Begreberne anvendes som en form for ramme, der kan bruges til at hjælpe os til at forstå en kompleks virkelighed, hvor der ikke er en plan for, hvad der er den rigtige og forkerte fortolkning. Begreberne vil fungere som et stillads for specialets proces, opbygning og analyse, som derigennem kan hjælpe os til forklare og forstå den kontekst og meningsskabelse, der udfoldede sig med praksis (Hernes & Bévort, 2018).

Da vi i vores problemformulering er optaget af at undersøge, hvordan man kan understøtte en organisationsændring, har vi særligt valgt at inddrage begreber koblet til refleksion og meningsskabelse omkring kontinuerlige forandringsprocesser i organisationer. Der følger nedenfor en kort præsentation af udvalgte begreber, som kan bidrage til at vi kan svare på vores problemformulering.

Meningsskabelse

Teorien om meningsskabelse tilbyder os en måde at genstandgøre, forstå og analysere, hvorfor mennesker handler, som de gør i en organisatorisk kontekst. Teorien om meningsskabelse giver således mulighed for at fokusere vores blik på skabelsen af mening i en organisatorisk kontekst (Murphy, 2015).

“Meningsskabelse er en social aktivitet - vi interagerer med andre i vores skabelse af mening. Meningsskabelse kompliceres af at verdenen omkring os hele tiden ændres, så vores forsøg på at gengive verdenen bliver et momentant billede - et billede, der beskriver situationen her og nu”

(Hammer & Høpner, 2019, s. 93)

I teorien om meningsskabelse interesserer man sig, ligesom vi gør i dette speciale, for hvad organisationsmedlemmerne trækker på, når de skaber mening og hvordan den meningsskabende proces forløber. Denne teori hjælper os til at få øje på og skærpe vores blik for det meningsskabende i organisationsudvikling- og forandring; “at aktører i organisationer handler som de gør, fordi det er i overensstemmelse med den mening, som de er ved at skabe” (Murphy 2015, s. 21).

Teorien om meningsskabelse er en tilgang, som udover at have fokus på sprog og diskurser også, i tråd med pragmatismen, har et særligt fokus på handling. Meningskabelsesbegrebet og -processen adskiller sig ved fortolkning, ved at aktører ikke bare fortolker, men også er handlende medskabere af det de fortolker. Inspireret af pragmatismen lægger Weick (Hammer & Høpner 2024) særligt vægt på to ting som betydningsfulde for meningsskabelse:

“...handlingernes betydning, og hvordan handlinger er med til at skabe mening gennem sproget. [...og...] interaktion mellem mennesker i grupper som meningsskabende” (Hammer & Høpner, 2019, s. 20).

Weick (Hammer & Høpner, 2019) betoner, at organisationer skaber deres egne omgivelser. Den betydning omgivelserne har på organisationen, er ikke noget, der skabes udefra, men derimod i organisationen selv. Omgivelserne er så omfattende og komplekse, at det er utopisk at forestille sig, at de skulle kunne give organisationen et entydigt billede af, hvad der kræves af organisationen for at den kan overleve. Gennem de handlinger, der foretages af aktørerne i selve organisationen, udvælges bestemte dele af omgivelserne, som hjælper organisationen til at skabe bestemte meninger om og `et kort` over, hvordan omverdenen ser ud. Meningsskabelse kan på den måde betragtes som en lige dele handlende og social proces ind i en given kontekst.

I teorien om meningsskabelse antages det, at aktører *enact* den mening, de skaber på deres omgivelser. I enactment ligger et handleelement, “at skabe i handling” (Hammer & Høpner, 2019, s. 27). Inspireret af pragmatismen er Weick optaget af handlinger fremfor intentioner. Det er gennem handlingen og de praktiske konsekvenser af denne, at verden forstås, mening kommer altså efter handling.

“Verden derude er ikke fiks og færdig, men bliver hele tiden påvirket og tilrettet efter de handlinger, vi foretager os”.

(Weick, 1995, s. 38, i Hammer & Høpner, 2019, s. 27)

Aktører forsøger at skabe mening, når noget ikke er som forventet. Der sker noget med meningsskabelsen, når der sker et brud med forestillingen om det forventede (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015). Når der kommer en afbrydelse i deres flow af aktiviteter. “*Orden, afbrydelse, genoprettelse - det er sensemaking i en nøddeskal*” (Weick 2009, s. 39, i Murphy 2015, s. 24).

Meningsskabelse - og de syv karakteristika

Weick (Murphy 2015; (Hammer & Høpner, 2019) definerer meningsskabelse som en proces med syv særlige og karakteristiske kendetegn.

“Betragtet som en væsentlig organiseringsproces udfoldes sensemaking i en sekvens, hvori folk, som er optaget af *identitet* i en *social* kontekst af andre aktører, er opmærksomme på *igangværende* omstændigheder, hvorfra de udvinder *tegn* og skaber *plausibel* mening *retrospekt*, mens de *enacter* mere eller mindre orden ind i disse igangværende omstændigheder”.

(Weick et al. 2005, s. 409, i Murphy, 2015, s. 28)

Oplistet i vilkårlig rækkefølge er de syv elementer følgende:

1. At skabe i handling (enactment) er centralt i meningsskabelse
2. Meningsskabelse er en social proces
3. Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde
4. Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet
5. Meningsskabelse er drevet af plausibilitet - ikke akkurate
6. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces
7. Meningsskabelse sker retrospektivt

(Hammer & Høpner, 2019, s. 97)

De syv aspekter er Weick's bud på en kæde af handlinger, som alle udgør aspekter af meningsskabelsen, som vi med fordel kan være opmærksomme på, når vi studerer forandringsprocesser og meningsskabelse i organisationer og forandringsprocesser. Hvert af de syv aspekter kan formuleres som et selvstændigt undersøgelsesspørgsmål, der relaterer sig til de andre seks, vi vil i dette speciale analysere og behandle aspekterne både i sammenhæng og nogle af dem hver for sig.

Episodisk og kontinuerlig forandring

Weick og Quinn (1999) har begået en nylæsning af Lewins klassiske linære forandringsmodel, hvor forandring ses som en episodisk opstået hændelse, og foreslår i deres "nyklassiske" værk *Organizational change and Development* en analytisk forståelsesramme, som de mener stemmer bedre overens med forståelsen af organisationer som værende i konstant forandring og bevægelse. Her betragtes forandring som "*endeløse rækker af igangværende processer og sociale praksisser*" (Weick & Quinn 1999, s. 375).

"The contrast between episodic and continuous change reflects the differences in the perspective of the observer".

(Weick & Quinn 1999, s. 362)

Set fra distancen på et makroniveau kan organisationen og organisationsforandringer ses som ordnede og opdelte processer, men rykker man tættere på og studerer organisationen fra et mikroniveau, bliver billedet "*a lot less tidy than organizations appears to be from the distance*" (Weick, i Hammer & Høpner, 2019, s. 14). Weick og Quinn (Weick & Quinn, 1999; Hammer & Høpner, 2019) argumenter for, at man i forbindelse med forandringsprocesser må gå fra at se forandring som episodiske hændelser drevet på baggrund af inert, hvor forandringer opleves som forstyrrelser. I stedet for må man se forandringer som kontinuerlige, drevet af organisationens løbende improvisation og tilpasning til omgivelser, der aldrig står stille. Ved at flytte blikket, kan man som observatør, få øje på de tilpasninger og justeringer, der hele tiden foregår i organisationen gennem forskelligartede former for fremvoksende handlinger og adfærdsmønstre. Weick foretrækker i den forbindelse at tale om *organisering* fremfor organisationen, da organisationer, med enactment in mente, betragtes som en hele tiden handlende organismer i konstant bevægelse (Weick & Quinn, 1999; Hammer & Høpner, 2019).

Ifølge Weick og Quinn er organisationsforandringer kendetegnet ved at være kontinuerlige og emergerende mikrohandling. De foreslår derfor en 'Freeze-Rebalance-Unfreeze-model', når man ønsker at forstå eller skabe organisationsforandringer:

"Freeze make sequences visible and show patterns through maps, schemas and stories. Rebalance, reinterpret, relabel, resequence the patterns to reduce blocks. Use logic of attraction. Unfreeze resume improvisation, translation and learning in ways that are more mindful."

(Weick & Quinn, 1999, s. 366)

Reflekterende undersøgende og flerstemmige dialoger

Hvis virkeligheden bliver det vi taler om, og vi finder ud af hvad der er vigtigt at tale om, ved at handle og samtale med andre mennesker, bliver det vigtigt i en aktionsforsknings- og forandringsproces, at få så mange stemmer i spil som muligt. Eller i hvert fald søge en bred repræsentation i de stemmer, der får mulighed for at deltage i forandringsprocessen (Hammer & Høpner, 2019). Centralt, i hele vores aktionsforskningsproces, har derfor været dialogisk samskabelse

og flerstemmighed. En organisation vil altid være flerstemmig og medarbejderne er alle bærere af flere forskellige stemmer, der repræsenterer forskellige følelser, tendenser og interesser (Hersted, 2021; Frimann og Hersted, 2020).

Flerstemmighed kan forstås som en fortløbende proces mellem multiple stemmer. Ifølge Bakthin (Hersted, 2021) er dialogen altid en flerstemmig og fortløbende proces, der udspiller sig mellem multiple stemmer, idet individer i deres ytringer trækker på stemmer fra tidligere sammenhænge og situationer. Samtidig vil de i dialogen altid agere og tilpasse sig i relation til andre og deres ytringer. Flerstemmigheden og de underliggende spændinger mellem forskellige, og nogle gange modstridende stemmer og tendenser - den centrifugale divergerende tendens mod forskel og den centripetale konvergerende tendens mod enhed - må anses som værende en grundlæggende del af en dialogisk samskabelsesproces (Hersted 2021; Olsen et al., 2018).

Dialog og flerstemmighed kan ifølge Hersted og Phillips (Hersted 2021; Olsen et al., 2018) betragtes som et organisatorisk grundvilkår, da det er i mødet med os selv og andre, gennem det flerstemmige og de forskellige multiple dialoger, at vi lærer os selv og verden bedre at kende. Den viden, der opstår kan forstås som:

“...videnskommunikation ikke som formidling af ekspertviden til en mindre vidende målgruppe, men som ‘dialog’, hvor alle involverede parter skaber viden sammen på baggrund af de forskellige vidensformer, de hver især bringer på banen.”

(Olsen et al., 2018, s. 17).

Ifølge Olesen, Phillips og Johansen (2018) og Hersted (2021) er det dog vigtigt, i en aktionsforskningsproces som vores, ikke kun at arbejde med dialog, flerstemmighed og samskabelse ud fra en idealiseret tilgang, man må derimod være særlig bevidst om at dette arbejde også er komplekst og fyldt med spændinger. Samskabende og dialogiske processer rummer uundgåelige spændinger mellem forskellige perspektiver og tendenser. Vi har som facilitatorer og medforskere været meget optaget af at søge det flerstemmige så meget som muligt, ud fra en overbevisning om, at når vi inddrager og søger at navigere i den organisatoriske dissensus og mangfoldighed frem for ensretning og hegemoni, kan det hjælpe os frem til en løsning, der er meningsfuld for flere, end vi kunne uden denne dynamik. Når vi åbner op for flerstemmighed og dialog vil dissonansen og spændingerne mellem de forskellige stemmer træde tydeligere frem, hvilket det som forsker og medforsker kan være en udfordring at navigere i. Det er bl.a dette besvær vi må kunne tåle, for det indeholder en stor ressource og potentiale, hvis vi anser forskel som en dynamisk forandringskraft, hvor mange stemmer kan udvikle sig sammen og inspirere hinanden.

Refleksion og undersøgelsesfællesskab

Et andet centralt begreb, som vi i denne proces har været optaget af og søgt at skabe rum for, er refleksiv tænkning. Et begreb som placerer sig centralt både indenfor pragmatismen og procesperspektivet. Den refleksive tænkning igangsættes, når vi vælger at gå ind i en undersøgelse af

en situation, der overrasker os, fordi den ikke stemmer overens med det forventede. Kimen i refleksiv tænkning ligger i ens egen oplevelse, at man selv oplever, at der er et problem til stede. (Duus et al., 2012; Brinkmann, 2014). Refleksiv tænkning er ifølge Dewey (Brinkmann, 2014; Solsø 2024) en kompetence, der kan opbygges over tid og vi kan gennem vores kontinuerlige udvikling af vores refleksive tænkning og kompetence blive bedre til at løse problemer i praksis.

At arbejde i reflekterende og undersøgende dialoger, som en form for undersøgelsesfællesskab, er centralt i både pragmatismen og vores form for aktionsforskning, da det hjælper forsker og medforsker til i fællesskab at løse komplekse problemer og udfordringer i organisationen og de eksperimentelle forandringsprocesser som fællesskabet er ved at udforme og undersøge.

“Ideen om undersøgelsesfællesskabet er særdeles velegnet, når det kommer til situationer, hvor der er brug for dømmekraft; altså situationer af vanebrud, dilemmaer eller problemer, som det kræver fællesskabets aktive engagement for at finde begavede løsninger på” (Solsø, 2024, s. 102)

Man kan således argumentere for, at det at indgå i et undersøgelsesfællesskab eller en AF-gruppe har potentiale til at øge den enkeltes og fællesskabets professionelle dømmekraft (Duus et al., 2012; Frimann & Hersted, 2020; Solsø 2024).

DEL II - At forstå forandrings- og meningsskabelsesproces gennem organisationen, interventionsteori og forandringsagenter

...i hvilken vi analyserer forandringsprocessen og vores empiri ved hjælp af en teoretisk analyseramme inspireret af Weick & Quinn (1995), hvor analysen bevæger sig fra et strukturelt og abstrakt organisatorisk makroplan til et mere nært og relationelt organisatorisk mikroplan tættere på hverdagens levede liv.

Vi har i den foregående del af dette speciale søgt at redegøre for og give vores bud på *hvordan* gøre og tilrettelægge en forandringsproces, med udgangspunkt i aktionsforskningen i en kompleks organisation som GN.

Vi vil i denne anden del af specialet søge at undersøge og analysere og kommer nærmere på at forstå, hvad der har *muliggjort* at kunne gennemføre processen og hvilken *meningsskabelse* der har været skabt undervejs.

Analyseramme

Da vi, i tråd med Weick og Quinn (1999), betragter organisatorisk forandring som emergerende og selvorganiserende og forandringer som konstante hændelser, har vi har i opbygningen af vores analyseramme derfor ladet os inspirere af den analyseramme, som de anvender i deres artikel *Organizational change and development*.

Vores tre delanalyser vil derfor falde i følgende tre dele:

- 1) ***The ideal organisation; At arbejde med forandringsprocesser i en brydningstid***
Hvordan Rigshospitalet og GN som organisation ser sig selv / den ideelle organisation både hvilken forandringsstrategi og værdier der sigtes efter for at kalde en forandring en succes - ved at se på Rigshospitalets nye vision og hvad det var i GNs strategitænkning, der gav plads til Aktion-GN.
- 2) ***Intervention theory; At arbejde med forandring gennem løbende tilpasning og improvisation***
Hvordan kan vi analysere og forstå den forandringsproces vi har gennemført ud fra en interventionsteoretisk tre fase tænkning; freeze, rebalance, unfreeze.
- 3) ***Role of the change agent; Hvordan centrale aktører skaber mening***
Meningsskaberer som forandringsagent. Her vil vi undersøge og analysere hvordan vi som leder/facilitatorer, AF-gruppen og afdelingens øvrige medarbejdere på forskellig vis har indgået som forandringsagenter i forandringsprocessen. Hvor vi bl.a bruger meningsskabelsens syv elementer til at undersøge og forstå hvordan vi alle som forskere, medforskere og medarbejdere fra forskellige positioner skaber mening i og med processen.

Undersøgelsesspørgsmål

Som nævnt tidligere igangsættes den reflektive tænkning, når vi vælger at gå ind i en undersøgelse af en situation, der overrasker os, fordi den ikke stemmer overens med det forventede og ligger i oplevelsen af, at man selv erfarer, at der er et problem til stede: *"It occurs in situations of breakdown, surprise, bewilderment, or wonder"*. (Brinkmann 2014, s. 722)

Når man som forsker arbejder abduktivt må man holde sig for øje hvornår man møder disse break-down moments, eller forståelsesbrud, og det er, ifølge Brinkmann (2014, s. 723) her man må stoppe op og stille sig selv spørgsmålet:

Hvordan er det muligt??

Hvordan disse spørgsmål eller forståelsesbrud kan forstås og gøres til læring og ny viden ved vi ikke før vi forsøger at undersøge dem med hjælp af teori. Vi har i udformningen af vores analysespørgsmål anvendt vores centrale begreber til at informere vores undersøgelse og analyse af vores empiri, hvilket kan ses i nedenstående analysespørgsmål.

Vi har i første omgang under vores forskellige aktiviteter, vi har haft adgang til at deltage i og indsamle empiri, holdt øje med, hvor vi som aktionsforskere oplevede forståelsesbrud. Dernæst har vi på samme måde gennemlyttet vores optagelser, gennemlæst mails og egne feltnoter, hver for sig og på tværs. Vi har søgt at holde os åbne overfor steder, hvor empirien overraskede os eller undrede os. Der hvor vi oplevede, at noget var på vej, eller der hvor vi oplevede at noget ikke stemte overens med det forventede.

Analysespørgsmål

Delanalyse 1	Delanalyse 2	Delanalyse 3
<i>Hvad driver en ledelse til at give plads til sådan et forløb, hvorfor blev det muligt for os at få lov at arbejde på denne måde, som adskiller sig fra en klassisk strategisk og hierarkisk måde at gå til forandringsprocesser?</i> <i>Hvad var det mon, der drev medarbejderne til at deltage og engagere sig i processen?</i>	<i>Hvordan adskiller Aktion-GN sig fra organisationens og GNs vanlige, og for de fleste af aktørerne, genkendelige, tilgang til at arbejde med en forandring?</i> <i>Hvordan gives der plads til oversættelse af strukturen frem for replacement?</i>	<i>Hvordan skabes der i organisationen mening fra forskellige perspektiver i en forandrings- og aktionsforskningsproces, som den vi har gennemført på GN?</i> <i>Gennem hvilke af de syv meningsskabelsesaspekter skaber medarbejderne mening om afprøvningen og den ændrede dagsstruktur?</i>

Delanalyse 1 - At arbejde med forandringsprocesser i en brydningstid

Som beskrevet i indledningen til dette speciale, var vores oprindelige udgangspunkt for at initiere til at sætte denne organisations ændringsproces i gang, at vi var interesserede i at undersøge, hvordan vi kunne medvirke til at skabe en anderledes og mere medarbejderdrevet organisationsudvikling, end hvad vi begge har været en del af tidligere. Sideløbende med at vi startede vores aktionsforskningsproces, blev der vedtaget en ny vision for Rigshospitalet.

Vi vil derfor i denne delanalyse undersøge hvilke ændringer i GN og på Rigshospitalet, som organisation, der var med til at skabe mening omkring vores samlede procesforløb, løbende fra tredje til fjerde semester, gennem to forskellige strategiperspektiver. I denne delanalyse vil vi kigge nærmere på Rigshospitalets nye vision fra et makroperspektiv. Dernæst vil vi anlægge et indefra mikroperspektiv på, hvordan Del I af aktionsforskningsprocessen skabte en bevægelse, som var med til at forberede og gøre organisationen i stand til endnu en, og mere omfattende, forandringsproces. Afdelingen og AF-gruppen fik i Del I erfaring med aktionsforskning som tilgang, og havde dannet sig et indtryk af, hvordan aktionsforskning kunne være en praksisnær tilgang, der gav mulighed for problemløsning gennem refleksion, dialog og handling på tværs af faggrænser og hierarkier. Som er et alternativ til velkendte processer.

Vi har været optaget af, at processen skulle kunne give mening relateret til organisationen og troet på, at aktionsforskning kunne være en meningsfuld måde at gå til arbejde med forandringer på GN, set i lyset af den netop udkommede vision om Fremtidens Rigshospital, herunder strategiske pejlemærker.

Vi har grundet vores pragmatiske og relationelle ståsted hele tiden lagt vægt på, at det også skulle give mening for medarbejderne det vi gjorde, med en hypotese om, at det ville have betydning for engagement og motivation ind i processen. Samtidig har det været afgørende, at det vi fandt på og bad om ressourcer til, ville virke i praksis og ind i afdelingens hverdag, hvor interventionerne skulle blive til gavn for organisationen og dens medlemmer og dermed også komme til gavn for patienterne.

Derfor at har vi løbende og nu også i analysedelen stillet os selv spørgsmålene:

Hvad driver en ledelse til at give plads til sådan et forløb, hvorfor blev det muligt for os at få lov at arbejde på denne måde, som adskiller sig fra en klassisk strategisk og hierarkisk måde at gå til forandringsprocesser?

Hvad var det mon, der drev medarbejderne til at deltage og engagere sig i processen?

Strategi i bevægelige organisationer

I efteråret 2023 - og lige inden vi startede vores aktionsforsknings forløb - blev Rigshospitalets nye vision endeligt godkendt af Regionsrådet. Den nye vision for Fremtidens Rigshospital er formuleret som en *mission* og en *vision* som suppleres med *strategier* for fire centrale pejlemærker: "Værdi for patienten, Forbundethed, Frisættelse og Internationalisering" (Rigshospitalet, 2024).

Processen frem mod visionens formulering og lancering havde været omfattende og med mange aktører. Grundlæggende havde arbejdsprocessen et fokus på, at visionen skulle være relevant for andre end Rigshospitalet selv, og dermed også række ud over organisationens egne rammer. Vi fik indtryk af, at visionen ville noget andet end at håndtere udfordringer nu-og-her, men også sigter mod en langsigtet transformation.

Vi vil fokusere på strategiens elementer om frisættelse og vi vil i analysen forholde os til de budskaber, der kommunikeres til ledere og medarbejdere. Med udgangspunkt i en pragmatisk tilgang til fortolkning af strategien vil vi undersøge, hvilken mulighed og potentiale den har for at udfolde sig i praksis og hvordan den manifesterer sig fra et lokalt perspektiv og søge at følge, hvordan de involverede aktører arbejder for at realisere strategien i praksis (Hernes & Bévort, 2018).

Inden vi går i dybden med strategien om frisættelse, må vi først have på plads, hvordan strategi kan opfattes i bevægelige organisationer. For at analysere strategien trækker vi på en forståelse af organisationer som dynamiske og konstant foranderlige. Weick (Hammer & Høpner, 2019) udfordrer den klassiske strategitænkning, som indebærer en forestilling om, at organisationsforandring går gennem formulering og fastlæggelse af organisationens formål og mål, herunder hvilke tiltag der skal iværksættes for at opnå dette. Altså en tilgang der betragter strategi, som en lineær proces, der bygger på en rationel opstilling af mål og midler. Weick kobler istedet strategi til meningsskabelse og definerer den som en teori "[...] om begrundelser for organisationens tidligere og nuværende succes" (Weick 2001, s. 345, i Hammer & Høpner 2024, s.158).

Dette perspektiv peger på, at strategi ikke blot handler om at fastlægge fremtidige mål, men også om at forstå og skabe mening i organisationens handlinger og resultater over tid. Ydermere kan den måde, hvorpå en organisation griber forandringer an på, afsløre dens grundlæggende antagelser og forestilling om egne centrale dimensioner, som det fremgår af følgende: "[...] den måde, hvorpå man griber en ændring af organisationen an, afslører en form for tydelig karikatur, grundlæggende antagelser og fordomme om organisationers vigtige dimensioner" (Leavitt 1970, s. 363, i Mellon, 2024, s. 21). Dermed kan vi opfatte strategier som en refleksion af, hvordan organisationen forstår sig selv, sine omgivelser, sine aktuelle og fremtidige udfordringer.

Weick argumenterer yderligere for, at organisationer taler med sig selv og deres interessenter, såsom brugere og medarbejdere, for at skabe mening omkring deres aktiviteter. Gennem denne dialog bliver organisationer til virkelighed, idet de afslører, hvordan de skaber deres egen forståelse af verden og dermed deres egen virkelighed (Hammer & Høpner, 2024, s.57).

Når organisationen løbende taler med sig selv, afsløres det for os, hvordan organisationen finder det meningsfuldt at organisere sine strukturer og aktiviteter. Der foregår løbende en selektion i hvad organisationen finder meningsfuldt at handle på i forhold til hvad man vurderer som irrelevante og meningsløse hændelser (Hammer & Høpner 2024, s.57). Denne proces påvirker ikke alene

organisationens selvforståelse, men også dens strategiske prioriteringer og praksis, x at lede og drive et hospital frem mod en transformationsproces med frisættelsens mulige rolle.

Med dette perspektiv in mente kan vi nu spørge: Hvilke begrundelser og organisatoriske forestillinger om fremtiden gjorde det meningsfuldt at give plads til de aktionsforsknings- og forandringsprocesser, vi har haft mulighed for at gennemføre? Vi vil nu søge at undersøge, hvordan frisættelse som strategisk pejlemærke både bliver fortolket og realiseret i praksis, og hvordan dette bidrager til organisationens samlede meningsskabelse og udvikling.

Nedenstående formulering om strategien for frisættelse er hentet fra visionen for Fremtidens Rigshospital på organisationens egen offentlige tilgængelige hjemmeside.



Fig. 8, uddrag fra Rigshospitalets vision (Rigshospitalet, 2024, bilag 3, s. 1)

Som det fremgår af teksten i strategien om frisættelse, er der ikke lagt op til en radikal omvæltning af Rigshospitalets eksisterende ledelsesstruktur. I modsætning til radikale frisættelses tilgange, som eksempelvis teal-organisationer, hvor den hierarkiske grundstruktur ændres eller at ledelse helt afvikles og distribueres ud i organisationen (Thybring, 2021), finder vi ikke, at Rigshospitalets tilgang handler om at afskaffe ledelse, men snarere om at skabe en ramme, hvor både ledere og medarbejdere får større autonomi til at træffe meningsfulde beslutninger lokalt. Intentionen om frisættelse har til formål at styrke arbejdsfællesskaberne, fremme patientansvaret, aktivere medarbejdernes kompetencer og understøtte innovation. Strategiens formuleringer peger på en tillidsbaseret tilgang, hvor beslutningskompetencen decentraliseres til de lokale niveauer i organisationen. Dette udgør en væsentlig forandring i forhold til tidligere hierarkiske og centralistiske ledelsesformer, som har præget sundhedsvæsenet under New Public Management (Hersted, 2021).

Ved at understrege vigtigheden af at træffe "meningsfulde beslutninger lokalt" (Rigshospitalet, 2024) signaleres det, at dem, der arbejder tæt på patienterne og de konkrete opgaver, der besidder en særlig indsigt, og som bør guide beslutningstagning. Dette skifte repræsenterer ikke kun en organisatorisk omstrukturering, men også en strategisk tilgang til at tiltrække og fastholde medarbejdere ved at give dem større autonomi og indflydelse på deres arbejdsopgaver. Ifølge Weick er meningsskabelse og motivation gensidigt afhængige processer: Når medarbejderne forstår,

hvorfor deres arbejde er vigtigt, og ser sammenhængen mellem deres handlinger og organisationens mål, øges deres engagement og motivation (Hammer & Høpner, 2019)

Strategiens fokus på "attraktive arbejdsfællesskaber" og "selvorganisering" (Rigshospitalet, 2024) understreger intentionen om at skabe en kultur, hvor samarbejde og kollegialt ansvar er centrale. Medarbejderne skal ikke blot følge centralt udformede planer, men selv tage ansvar for deres roller og opgaver. Ved at give plads til lokal selvorganisering kan vi se, at der åbnes op for, at medarbejderne kan udnytte deres erfaringer og kompetencer på en mere effektiv måde.

At frisætte både ledere og medarbejdere antyder, at ledelsen ikke længere ønskes at fungere som kontrolinstans, men mere som en støttefunktion, der skaber de nødvendige rammer for, at medarbejderne kan træffe informerede og ansvarlige beslutninger og vælge klogt. Ved at skrive frem at man ønsker at styrke selvorganisering og lokal beslutningstagning ser vi, at man gennem strategien søger at fremme en kultur, hvor medarbejderne ser mening i deres arbejde og aktivt bidrager til organisationens langsigtede mål. Denne tilgang reflekterer en pragmatisk forståelse af organisationer som levende, komplekse systemer, hvor beslutninger og handlinger konstant formes og genformes gennem interaktion og dialog (Hammer & Høpner, 2024). I en sådan kontekst rummer frisættelsen et potentiale for innovation, da medarbejderne opfordres til at udfordre eksisterende rutiner og eksperimentere med nye løsninger.

Frisættelsen, der skrives frem i strategien, er ikke kun et spørgsmål om at introducere nye praksisser, men også en hensigt om at ville afvikle uhensigtsmæssige eller ineffektive rutiner og processer. Dette understreges i Intranet henvisningen af frisættelse som noget, der både handler om at gøre mere af det, der virker, og om at stoppe med det, der ikke fungerer. Strategien om frisættelsen beskrives her også som "en del af en længere transformation" (Rigshospitalet & Webgruppen på Rigshospitalet, 2024), hvilket indikerer en kontinuerlig proces, der kræver både tid og vedvarende refleksion og justering.

Formuleret således på Rigshospitalets Intranet "[...] både det vi skal gøre mere af, men også om hvad vi skal gøre anderledes eller ikke længere gøre. Hverken visionen eller frisættelse er noget vi opnår over kort tid. Det er en del af en længere transformation" (Rigshospitalet & Webgruppen på Rigshospitalet, 2024).

Strategien kan dermed siges at lægge op til en processuel organisationstænkning med plads til, at der konstant tilpasses og udvikles gennem interaktion og løbende meningsskabelse. Med procesperspektivet i tankerne kan strategien om frisættelse forstås som en *becoming*-proces, hvor organisationen konstant enacte sin egen virkelighed gennem samtaler og handlinger (Hammer & Høpner, 2019; Janniche et al., 2009).

Ifølge Weick (Hammer & Høpner, 2019) er strategi lige dele retrospektiv meningsskabelse og fremadskuende forventninger. Strategien om frisættelse må derfor forstås som en del af en kontinuerlig udvikling, hvor erfaringer fra fortiden informerer en fremtid, som hvis den opleves meningsfuld, enactes til live af organisationens aktører. Rigshospitalets formulering af frisættelse kan ud fra et meningsskabelses perspektiv forstås som en selvforstærkende proces, hvor organisationen kontinuerligt skaber forventning om en anden fremtid og kommunikerer sin egen virkelighed. Men det er vigtigt her at gøre sig bevidst, at strategien intet er i sig selv, kun en fortælling om, hvordan

man ønsker at være. Først når vi handler i forhold til planerne, udfoldes den egentlige strategi. Strategi i sig selv, "[...] er højest en hjælp til at begynde at handle og skabe mening" (Hammer & Høpner, 2019, s. 162).

Frisættelsens fokus på ledelse som facilitator og meningsskaber understøtter transformationen fra en klassisk tilgang til strategi og hierarkisk ledelse til mere relationelle ledelsesformer. Denne tilgang harmonerer med Hernes og Bévort (2018) perspektiv om, at organisationer ikke kan overskue deres fulde kompleksitet og derfor må arbejde ud fra de lokale aktørers perspektiv og interaktioner. Hermed bliver ledelsen en muliggørende kraft, der skaber rammerne for medarbejdernes selvorganisering og udvikling. Medarbejdernes og ledelsens samskabende deltagelse i denne proces bliver dermed en nøgle til at opretholde motivation og mening, samtidig med at organisationen tilpasser sig de dynamiske krav i fremtidens sundhedsvæsen.

Aktionsforskningens bidrag til frisættelse

Frisættelse som organisatorisk strategi finder væsentlig støtte i aktionsforskningens refleksive og demokratiske principper. Aktionsforskning, der bygger på tæt samarbejde mellem ledere, medarbejdere og forskere, giver en ramme for læring og udvikling, hvor der skabes rum for eksperimenter og samskabelse af løsninger, som fremmer både empowerment og engagement (Hersted, 2021; Duus et al., 2012). Denne proces indebærer, at medarbejdere på en reflekteret, kritisk og konstruktiv måde udvikler deres faglighed, relationer og fællesskab i organisationen.

I brydningstider, hvor organisationen søger at transformere sig gennem frisættelse og demokratisering, bliver arbejdet på mikroplan særligt vigtigt. I Del I i vores proces blev det tydeligt, at der flere steder i organisationen opstod behov for at organisere sig anderledes for at skabe bedre sammenhæng i hverdagen. Aktionsforskningens deltagelsesbaserede tilgang hjalp med at integrere forandringerne i det "virkelige liv" ved at arbejde direkte med det, medarbejderne fandt meningsfuldt og relevant i deres daglige praksis. Aktionsforskning kan hermed være med til at sikre, at forandringerne bliver mere levedygtige og modvirker oplevelser af meningsløshed.

Ved at arbejde med forandringer som en fælles læringsproces, hvor teori og praksis kobles, bliver aktionsforskning et centralt redskab til at fremme organisatorisk frisættelse og skabe rum for både individers og organisationers vækst. Gennem en brobygning mellem intention og handling - fra ledelse til medarbejdere - skaber aktionsforskning grundlaget for en meningsfuld og demokratisk udvikling, der er forankret i hverdagen.

"Aktionsforskningen rolle er imidlertid ikke at løse problemerne i den nye uoverskuelighed, men at understøtte deltagerne i at definere og analysere dem. det kræver ofte længerevarende projekter og forløb, hvor de problemer og udfordringer, som deltagerne rejser, kan kontekstualiseres og undersøges i arenaer, som tillader deltagerne at lege med og smage på nye ideer og positioner".

(Duus et al., 2012, s. 35).

Vi ser her, hvordan en af AF-gruppens medforskere på Rigshospitalets arbejdsmiljødag, der havde overskriften *Det Frisatte Hospital*, taler den empowerment frem som hun har erfaret ved at være en del af aktionsforskningsprocessen.

Rigshospitalet
Arbejdsmiljødag 2024

Hvordan påvirker
frisættelse os som
mennesker?

REGION

Arbejdsmiljødagen
Rigshospitalet

Beretning fra Ida

- Jeg tvivlede faktisk på, om jeg egentlig var god nok til at være med. Jeg er jo bare en ung sygeplejerske, og har kun været her i to år i modsætning til de andre, der deltog. De er både kloge og mere erfarne. Nogle af dem, har endda været på afdelingen i længere tid, end jeg har levet, så hvad kan jeg egentlig bidrage med i den gruppe?
- Men min leder holdt fast og insisterede: 'Det er jo dig Ida, der ved, hvad der er brug for. Du skal bare være dig selv og være ærlig'

11

Rigshospitalet
Arbejdsmiljødag 2024

Hvordan påvirker
frisættelse os som
mennesker?

REGION

Arbejdsmiljødagen
Rigshospitalet

Beretning fra Ida

- Jeg har fået øje på, at også jeg kan udrette ting som sygeplejerske og hvis jeg gerne vil udrette noget, så skal jeg turde det. Også selvom jeg er ny
- Jeg føler mere selvtillid og gejst og tænker nu, at det er ok, at jeg også gør ting på min måde
- At jeg gerne må stille krav til mit arbejde og gerne må være ærlig
- I dag føler jeg mig ikke så alene. Jeg har et hold af gode kolleger i ryggen, som hjælper mig, hvis jeg har brug for det
- Jeg føler mig ikke længere som en brik i et puslespil og jeg har lyst til at give mere af mig selv

12

Fig. 9, Powerpoint fra RH Arbejdsmiljødag november 2024 med overskriften Det Frisatte Hospital, (bilag 4)

Empowerment i aktionsforskning udspringer fra aktionsforskningens demokratiske og deltagerorienterede tilgang, med ønsket om at skabe forandring gennem demokratiske og myndiggørende processer (Duus et al., 2012).

Frisættelse kan som tidligere nævnt ikke reduceres til en fast destination, men må snarere forstås som en emergerende proces - en "becoming" - hvor organisationen konstant udforsker og udvikler sig. Aktionsforskningens pragmatiske tilgang bliver særligt relevant i denne sammenhæng, da den

tilbyder en refleksiv og demokratisk læringsramme med fokus på empowerment (Hersted, 2021; Duus et al., 2012).

Når strategien på Rigshospitalet understreger, at "*den enkelte leder og medarbejder frisættes til at træffe meningsfulde beslutninger lokalt*", kan dette fortolkes som en invitation til en mere demokratisk arbejdsform, hvor medarbejderne deltager aktivt i organisationens udviklings- og forandringsprocesser. Ved at kombinere lokalt tilpassede handlinger med strategiske visioner fra makroplanet kan man læse frisættelsesintentionen, som en intention om at skabe en dynamisk synergi, der understøtter både organisatorisk bæredygtighed og medarbejderengagement. Når man arbejder med aktionsforskning og empowerment i en frisættelsesdagsorden, handler det i denne sammenhæng om at skabe ramme for og facilitere at gøre medforskere i stand til at reflektere over, handle på og derigennem løse komplekse problemer. Således skabes der mulighed for at medarbejderne lokalt kan tage ejerskab over kerneopgaverne i organisationen.

Som Hernes & Bévort (2018) understreger, sker organisationsforandringer altid ud fra det perspektiv, aktørerne står i. Ingen enkeltperson kan have det fulde overblik, hvilket understreger behovet for løbende dialog og refleksion. Frisættelse bliver således ikke en fast destination, men snarere en dynamisk proces, der understøttes af aktionsforskningens fokus på læring og samskabelse.

Med de erfaringer vi har gjort i Del I og i Aktion-GN ser vi, at aktionsforskningens styrke er dens evne til at skabe bro mellem det makroplan, hvor ledelsens strategiske visioner udfoldes, og mikroplanets konkrete praksisser, hvor medarbejdernes erfaringer og hverdagsudfordringer udspiller sig. Denne brobygning er afgørende for at gøre visionerne levedygtige i praksis, da der skabes en dialog mellem det, ledelsen ønsker at opnå med organisationen, og det, medarbejderne oplever som meningsfuldt og vigtigt i deres daglige arbejde.

Følgende udtalelse kommer fra en medforsker i forbindelse med et tavlemøde på GN, hvor Af-gruppen ville give indblik i processen. Det viser, hvordan det har været nærværende og øjenåbnende for medforskeren at tage del i forløbet og samtidig hvordan beslutninger i forbindelse med Aktion-GN og tilrettelæggelsen af strukturen har ligget hos AF-gruppe, som en del af dem som skulle være og bære forandringen, beslutningerne er truffet lokalt.

"Der er en kæmpe opbakning og vi føler det rigtig positivt med den opbakning, men egentlig så vil vi sige lidt om den her aktionsforskning, som startede for meget lang tid siden, altså før april, hvor jeg tror ingen af os rigtig helt vidste hvad det var vi gik ind til, men hovedordet var en bedre dagvagt sammenhængende, her på afdelingen, som også kunne være tværfaglig, og vi blev interviewet og vi var i grupper og egentlig den store hvad det hedder aha oplevelse for mig så at sige, det var at det der med at lytte var en rigtig god ting, fordi oftest sidder vi i nogle fora hvor at vi alle sammen har noget at sige og så må kommer vi ud i, hvad kom der egentlig ud af det her eller også skal der lægges en plan, men her var der rigtig meget tid til at lytte og en af de ting der også er ud over at have mere sammenhængende dagvagt, det er at det tværfaglige samarbejde skulle konsolideres. Så det var, hvad skal man sige, så det ikke var kun ude hos patienterne, men at det gennemsyrrer hele GN, at vi vil hinanden det bedste og vi vil uddanne hinanden og det sker nogle gange og ikke altid, men det der var mange ting i det og i hvert fald en af de ting som var aha oplevelsen for mig var at høre lægerne fortæller hvordan de havde det i hverdagen og jeg kunne bare sidde, jeg får stadigvæk kuldegysninger,

det kunne lige så godt have været mine ord og der tænkte jeg okay nu skal det her ihvert fald nok lykkes fordi vi vil jo det samme og den opfattelse havde jeg nemlig ikke helt haft, undskyld (henvender sig til en læge fra AF-gruppen) men det var i hvert fald det der var så vanvittigt med den her form”.

I frisættelsens kontekst kan aktionsforskning således spille en særlig rolle, idet arbejdet med handlinger - de små, men betydningsfulde handlinger i hverdagen - bliver centralt (Hammer & Høpner, 2024). Det kræver dog, at ledelsen aktivt arbejder for at sikre forbindelsen til det, medarbejderne er optagede af, og søger at integrere medarbejderinitierede forandringerne i den organisatoriske praksis. Forandringerne må ikke foregå parallelt med eller adskilt fra den daglige drift, men derimod indlejres i det eksisterende arbejde for at modvirke fremmedgørelse og meningsstab. Her kommer aktionsforskning til sin ret som tilgang, der både forbinder intentioner med handling og understøtter meningsskabelse i organisationen.

Aktionsforskningen tilbyder et alternativ til top-down-styrede interventioner, som ofte har svært ved at opnå både målopfyldelse og meningsskabelse, når de står alene (Duus et al., 2012, s. 45). Siden sin tilblivelse har aktionsforskning hvilet på en forståelse af, at forandring ikke kan dikteres top-down, men i stedet må udvikles gennem en kollektiv proces. Fokus flyttes fra individets handlinger til gruppens dynamik, hvor den sociale gruppe spiller en aktiv og væsentlig rolle i organisationens udvikling og forandring (Duus et al., 2012). Ved at inddrage medarbejderne som medforskere gives de mulighed for at bidrage til både en kritisk forståelse af organisationens nuværende tilstand og formuleringen af praktiske forandringer, som de selv deltager i at implementere.

Sammenfatning på Delanalyse 1

Ovenstående delanalyse bevæger sig fra et organisatorisk makroniveau til et mere praksisnært mikroniveau, med fokus på dagligdagen i organisationen, og søger at forstå, hvad der muliggjorde aktionsforskningsprocessen, og den meningsskabelse, der fandt sted undervejs. Vores oprindelige intention var at skabe en anderledes og mere medarbejderdrevet organisatorisk udviklingsproces. Aktion-GN er indrammet af en ny vision for Rigshospitalet og en frisættelsesdagsorden, og det er tydeligt at strategien om frisættelse danner en vigtig kontekst for vores aktionsforskningsprojekt. Ved at kombinere frisættelsens fokus på decentralisering med aktionsforskningens metodologiske ramme skabes en dynamisk udviklingsproces, der har potentiale til at transformere organisationen i det paradigmeskifte, som er undervejs. Vi har vist, hvordan aktionsforskning gjorde det muligt og lettere at gennemføre ændringer direkte i medarbejdernes daglige praksis gennem en eksperimenterende proces. En proces, hvor ledere og medarbejdere sammen udvikler nye kompetencer og samarbejdsformer. Vi kan konkludere, at processen var med til at bygge bro mellem ledelsens strategiske visioner og den daglige praksis. Samlet set viser forbindelsen mellem Rigshospitalets vision og de teoretiske begreber, at frisættelse ikke blot er en ledelsesmæssig strategi, men har potentiale til at være en anderledes transformationsproces, hvor forandringstilgangen og meningsskabelsen bliver grundlæggende for at realisere visionen.

Delanalyse 2 - At arbejde med forandring gennem løbende tilpasning og improvisation

Vi vil i dette afsnit undersøge, hvordan organisationens sædvanlige måde at tænke og arbejde med forandringer på ændres gennem en skærpet bevidsthed om skellet mellem episodisk og kontinuerlig forandring. En central udfordring for os forløbet igennem har været at navigere i spændingsfeltet mellem episodisk og kontinuerlig forandring.

Vi stiller derfor os selv følgende spørgsmål:

Hvordan adskiller Aktion-GN sig fra organisationens og GNs vanlige, og for de fleste af aktørerne mere genkendelige, tilgang til at arbejde med en forandring?

Hvordan gives der plads til oversættelse af strukturen frem for replacement?

Videnstunge organisationer, herunder sundhedsvæsenet, befinder sig i en tilstand af permanente forandringer og udvikler sig utroligt hurtigt. Der stilles store krav til det evidensbaserede sundhedsvæsen med anvendelse af standarder, retningslinjer, nye metoder og ny teknologi i behandling og pleje. Det betyder at problemer og opgaver ofte tolkes ind i en lineær sammenhæng som er præget af episodiske processer, hvor løsninger formidles gennem konkrete redskaber, undervisning og planer, som ofte har veldefinerede ændringer og klare mål og en tidsafgrænset struktur. Alligevel opleves det ofte, at sådanne initiativer og ændringer ikke formår, på den ene eller anden måde, at sætte sig fast i organisationens kultur og hverdagens praksis (Hersted, 2021; Mellon, 2024).

Weick og Quinn (1999) argumenterer med deres distinktion mellem episodisk og kontinuerlig forandringer for, at organisationsforandring mest af alt kan betragtes som en række af større eller mindre begivenheder og hændelser, hvor et klart mønster er vanskeligt at identificere. For at få indsigt i de, til tider kaotiske tilstande, bliver det derfor nødvendigt at rette opmærksomheden og undersøgelsen mod et organisatorisk mikroskopisk perspektiv, hvor der ikke kun fokuseres på overordnede strukturer. Man må her skærpe sit fokus på detaljer i relationer, løbende improvisation og den læring, der finder sted i hverdagen (Hammer & Høpner, 2019). For at få en tydeligere og indgående forståelse af disse processer og hvor de bevæger organisationen hen, må man forandringsprocesser søge at skabe en opbremsning, en midlertidig selektiv fastfrysning i dele af den komplekse organisation, dér hvor man ønsker at lægge sit undersøgende fokus.

“En sådan fastfrysning finder sted gennem en kollektiv sprogliggørelse af begivenhedsmønstre. Sprogliggørelsen bringer aktørgrupper på reflektiv afstand af begivenhedsforløb, de sammen er indblandet i: “Er det sådan, vi vil have vores virkelighed? - Vil vi have den anderledes og i givet fald hvordan?””

(Duus et al., 2012, s. 49).

Undervejs i Del I oplevede vi som forskere et forståelsesbrud, da vi så at AF-gruppen havde en tendens til at forudsætte, at gruppen tænkte og handlede ud fra den præmis, at GN forstår organisationen og behovet for organisatoriske forandringsprocesser ud fra samme forståelse som dem selv. Som facilitatorer og medforskere fik vi tanker om, at etablering af ny struktur i værste fald alene ville blive til et redskab til at systematisere og strukturere dagens flow. Endnu et værktøj fra værktøjskassen, som ikke nødvendigvis ville være hjælpsom for AF-gruppen, for os og organisationen til få øje på eller rumme kompleksiteten - det der også er på spil og som foregår udover den daglige struktur. Vi fik tanken om, at en faldgrube for den næste del af processen, Aktion-GN, kunne være, at AF-gruppen dermed kunne risikere at forenkle kompleksiteten i forandringsprocessen. Særligt hvis deres fokus primært var rettet mod en ny struktur i hverdagens sammenhæng og flow, og hvis de gjorde dette ud fra en forhåbning om, at strukturen i sig selv skulle kunne imødekomme oplevelsen af kaos, de ukoordinerede og ustrukturerede arbejdsgange og kommunikationsveje, det udfordrede tværfaglige samarbejde, og hvordan de forskellige faggrupper skulle mødes og interagere med hinanden i andre sammenhænge end i det kliniske arbejde på patientstuerne. Alt sammen forhold de havde erfaret og talt sig frem til var til stede gennem reflekterende dialoger i første del af aktionsforskningsforløbet.

I Aktion-GN har vi har efterfølgende oplevet, at vi sammen med AF-gruppen har bevæget os i spændingsfeltet mellem en statisk og en processuel forståelse for organisationsændringer og at vi har arbejdet med skiftende tålmodighed mod at nu måtte der snart noget ske og den tid vi havde til rådighed, var knap. Vi vil i følgende delanalyse søge at anskueliggøre, hvordan det kan for en forandringsproces være virknings- og meningsfuldt at anlægge et processuelt perspektiv med udgangspunkt i Weick og Quinn's (1999) tre faser: Freeze, rebalance og unfreeze.

Freeze

At etablere et freeze handler ifølge Weick & Quinn (1999) om at træde udenfor de vante organisatoriske rammer for at skabe overblik, gennemsigtighed og gennemskuelse samt fælles mentale kort. Ved at fastfryse fortolkningen af organisationens nuværende tilstand, og i Aktion-GNs sammenhæng *dagstrukturen*, skabes der mulighed for at forstå og analysere den måde strukturen fungerer på i praksis. Dette udgør et fundament for at kunne bevæge sig imod en mere og mere hensigtsmæssig og meningsfuld struktur. Metaforisk beskriver Weick & Quinn denne proces som at "sætte uret i stå", ikke for at fryse sig helt fast, men for at kunne orientere sig (Hammer & Høpner, 2019, s. 182). Dette er dog en kompleks opgave i en organisation som GN, hvor aktiviteterne er kontinuerlige, og det er praktisk umuligt at samle alle organisationens medlemmer på én gang. Det krævede en midlertidig afbrydelse af arbejdsprocesser, hvor AF-gruppen kunne samles til dialog og refleksion. Denne refleksion fandt både sted på et strukturelt niveau, hvor strukturer og processer blev analyseret og på et mikroskopisk hverdagsniveau, hvor relationer, handlinger og reaktioner mellem forskellige parter blev undersøgt.

Den første "freeze"-fase blev etableret ved første workshop i Del I som en midlertidig sproglig og visuel fastfrysning, hvor mønstre og dynamikker i organisationen blev tydeliggjort gennem tegninger, hotspots, kort og fortællinger. Der viste sig en fælles oplevelse i AF-gruppen af, at noget ikke fungerede, som forventet og som skabte tilstrækkelig nysgerrighed og frustration, et forståelsesbrud.

Dette misforhold mellem intention og handling gav gruppen muligheden for at undersøge, hvad der kunne være hensigtsmæssigt at gøre og førte til en lyst og motivation til at arbejde videre mod et organisatorisk "rebalance". AF-gruppens arbejde fra Del I synliggjorde, hvad der kan betragtes som en kritisk nødvendighed om en forandring i den daglige struktur, og der var i gruppen skabt en fælles forståelse af en brændende platform.

Metaforen om den brændende platform er et kendt og karakteriserende element fra Lewins tre-trins-model (Unfreeze, Transition, Refreeze), som beskriver en akut nødvendighed for forandring, der betragtes som episodisk, der påvirkes af en udefrakommende kraft med et tydeligt mål og er motiveret af uligevægtighed (Hammer & Høpner, 2019; Weick & Quinn, 1999). Som nævnt står dette episodiske perspektiv i kontrast til Weick og Quinns (1999) opfattelse af organisatoriske forandringer som de betragter som emergerende, konstante og endeløse modificeringer af igangværende arbejde, processer og rutiner. Det blev vigtigt for os, at vi sammen med AF-gruppen, søgte at undgå en forsimplet tilgang, da det ud fra vores proces- og forandringsteoretiske tilgang ikke ville være tilstrækkeligt at gå direkte fra problem til løsning: Vi måtte anvende alternative metoder, der kunne rumme kompleksiteten og reflektere organisationens mange dynamikker, samt vække AF-gruppens forestillingsevne. Vi skulle tænke os om og gøre noget andet end det GN plejer.

Hvis organisationen befinder sig i en tilstand af permanent forandring med mange løst koblede organiseringer og forandringsinitiativer, så bliver den største udviklingsudfordring ud fra et proces- og forandringsspektiv ikke at fjerne træghed og barrierer mod forandring eller at løbe med dem, der taler højest og er hurtigst, men at skabe gennemsigtighed, overblik og et fælles billede af, hvad der egentlig foregår og skal foregå (Hammer & Høpner, 2019).

I aktionsforskningsprocessen, kan vi med Weick & Quinn (1999) i tankerne argumentere for, at organiseringen blev undersøgt gennem flere etablerede freeze-tidspunkter, hvor AF-gruppen ud fra vores pragmatiske aktionsforskningstilgang ved workshops og touch base møder hver gang har identificeret en oplevet besværlighed, udvekslet hypoteser til forskellige løsninger og aftalt, hvordan der kunne eksperimenteres videre derfra (Brinkmann, 2006; Dewey, 1997). Vi oplevede, at disse freeze-tidspunkter etablerede en forståelse af de sekvenser og bevægelsesmønstre, der præger GN som organisation og skabte mulighed for en fælles opfattelse af, hvad der er fat med GN. Den midlertidige fastfrysning fungerer her som en del af den kollektive meningsforhandling. Det er samtidig også en proces, der giver mulighed for en midlertidig orientering og skaber grobund for efterfølgende eksperimenter og reorientering i den organisatoriske bevægelse (Duus et al., 2012).

Vi så, hvordan særligt det meget faciliterede rum i workshops udgjorde en form freeze. Her var intentionen at etablere et fælles blik på centrale organisatoriske elementer på GN, herunder stuegang, forskellige former for konferencer, kritiske knudepunkter, privilegerede mødesteder for udvalgte, en stærk monofaglighed for alle faggrupper i sammenhæng med den tværfaglige indsats, forbindelsen mellem medarbejderlaget og ledelseslaget. Vi så også hvordan andre former for freeze ved forskellige møder (touch base møder, udveksling af erfaringer ved vagtoverlevering eller på mail, sparring om udfordringer, svære samarbejder m.m.) mellem AF-gruppens medlemmer på anden vis gjorde det muligt for gruppen at koordinere, systematisere og målrette deres handlinger og træffe konkrete beslutninger, der ville få betydning for organiseringens videre forløb.



Fig. 10, Stemningsbillede fra workshop 1, planlægning af afprøvningen.

Rebalance

Overgangen fra freeze til rebalance markerer et skifte fra erkendelse og fastfrysning af det eksisterende til begyndende transformation og omorganisering, hvor intentionen er at skabe nye dynamiske veje mellem fortidens praksis og fremtidens muligheder. På dette trin kommer Weicks fokus på selektion ind i billedet, hvor bestemte mentale kort eller forestillinger om virkeligheden udvælges som mere virksomme end andre (Hammer & Høpner, 2019). De løsningsforslag, der udvælges, er derfor ikke tilfældige, men baseret på en kollektiv vurdering af, hvad der har størst potentiale for at fungere i praksis.

Rebalance-processen handler således om at omsætte indsigt fra freeze-fasen til konkrete organisatoriske forandringer. En kollektiv undersøgelse og vurdering af om de foreslåede ændringer og initiativer harmoniserer med organisationens hverdag og virkelighed og medarbejdernes behov og hvilke konsekvenser og betydninger de kan få, ikke kun om de er realistiske, men som også skaber mening for medarbejderne (Hammer & Høpner, 2019). Det var her vi og AF-gruppen, satte gang i afprøvningsmåneden, hvor vi søgte ovenstående og hvor vi også arbejdede efter aktionsforskningsspiralen med loop af fokuserede eksperimenter ind i afprøvningen (Frimann & Hersted, 2020). Håbet var at skabe en inkluderende og dialogbaseret proces, hvor hele organisationen blev involveret i meningsforhandlingerne og hvor AF-gruppen søgte at fortolke og tilpasse nye initiativer som relevante for medarbejdernes behov og virkelighed. Hensigten med den nye dagsstruktur og organisering blev løbende gjort tydelig, som det fremgår af følgende billede af den første udgave af afprøvningsark.

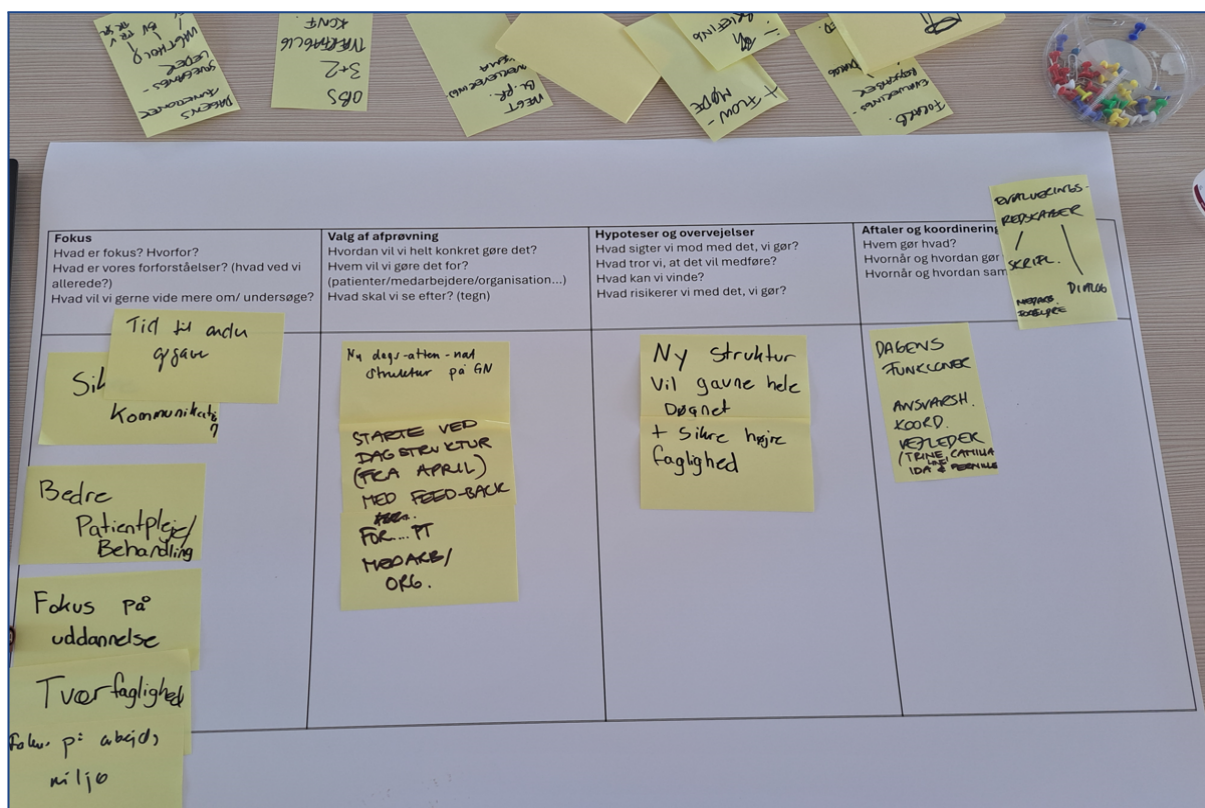


Fig. 11, Billede af afprøvningsark for første afprøvning, Den nye dagsstruktur (bilag 5).

Endvidere handler det i freeze-fase også om bevidstgørelse om blokeringer og at dele viden om nye muligheder, hvor organisationen kan skabe fremtidsbilleder, evaluere og justere sine initiativer løbende, hvilket stemmer overens med en procesorienteret tilgang til organisatoriske forandringer (Weick & Quinn, 1999). Hvordan vi og AF-gruppen har arbejdet med det som Weick og Quinn kalder *blocs*, kommer vi nærmere ind på i delanalyse tre.

Rebalance frem for replacement

Frem for at udskifte gamle strukturer fuldstændigt (replacement) fokuseres der i rebalance-fasen på at integrere nye arbejdsgange i eksisterende praksis. Dette skaber bro mellem det gamle og det nye og fremmer accepten af forandringer. Rebalance indebærer altså ikke blot tilpasning eller en eliminering af tidligere måder at arbejde på, men er derimod kendetegnet ved at være en tilblivelsesproces. Det som vi for AF-gruppen præsenterede som et becoming perspektiv.

Når man skifter perspektiv fra at betragte organisationer som statiske, stabile og afgrænsede til at betragte organisationer som processer, hvor forandringer ses som gennemgående og blivende, ligger der også mulighed for et skifte i sproget. Fra at tale om organisationer som *værende*, kan man nu tale om *organizational becoming*, her bliver aktualitet og potentialitet væsentlig for forståelsen af organisatoriske tilblivelsesprocesser (Janniche et al., 2009, s. 58). I den sammenhæng synes det nu afgørende, at det som AF-gruppen iværksatte med tiltag og ændringer i hverdagens struktur var en

udvikling, som allerede var undervejs, hvilket også blev understøttet af følgende udtalelse (fra fokusgruppinterview) fra en af organisationens medlemmer, som står uden for AF-gruppen:

“i mine øjne, så udspringer hele det her projekt oprindeligt ud af en temadag, vi havde lidt længere nede af vejen, med alle de læger, der havde muligheden for at være til stede. Og jeg tror, der er jeg, synes jeg observerer, at dem der var med den dag har større ejerskab for projektet og dermed også større velvilje til at drive det fremad. Hvor dem, der ikke har været lige så, haft lige så stor indsigt - og det skal man måske reflektere over og det skal man måske have bidraget på en eller måde. Det er sværere for dem, der ikke var med, har været med fra starten af processen.”

I udtalelsen lægger vi mærke til, at informanten her har fat i at tale et becoming frem ved at fremhæve, at det som er ved at ske i arbejdet med dagsstrukturen ikke er en replacement, men en videre bearbejdning og udvikling af noget som allerede var på vej. AF-gruppen kan siges at have grebet det, som allerede spirede forskellige steder i organisationen, og har haft et ønske om at udvikle og forfine en anderledes struktur og gøre det til GNs egen. Med udgangspunkt i Weick og Quinn's (1999) interventionsteori kan vi analysere os frem til, at det AF-gruppen bringer i spil i afprøvningen sammen med den øvrige organisation, er et rebalance. Altså et forsøg på en genfortolkning og omorganisering af hverdagens ramme, en redefinition af det fælles fagsprog, ændring af mønstre af sekvenser med henblik på at forhindre blokeringer og skabe tiltrækningskraft, så der er mulighed for at organisationen foretager handlinger, der trækker i samme retning (Hammer & Høpner, 2019), for at foretage en ny meningsskabelse, der potentielt kan bidrage til et bredere samarbejde og mere sammenhæng på GN.

Det er i rebalance-fasen, som en del af becoming, at eksperimenterne folder sig ud, og de fungerer her som en form for redesign og en bevidst forandringsafprøvning og som involverer resten af organisationen i processen. Der ligger samtidig også i denne eksperimentelle meningsforhandlingsproces en stor grad af vitalitet, potentialitet og mulighed for at skabe et nyt organisatorisk muligheds- og handlerum.

Som beskrevet tidligere, var opdraget for Aktion-GN en ultimativ organisationsændring, som skal ske og som skal anvendes af alle. At finde en ny dynamisk struktur mellem forskellige praksisser og perspektiver, så organisationen kan bevæge sig fremad på en bæredygtig måde kræver ikke kun handling, men også dialog “... *argue that the most powerful change interventions occur at the level of every day conversation*” (Weick & Quinn, 1999, s. 381)

Vi forsøgte i vores facilitering og under workshops ikke tage udgangspunkt i en problemløsende tilgang, hvor fokus lå på at rette op på fejl og mangler, fordi det kan være begrænsende og fastholde organisationen i fortiden frem for at arbejde med de underliggende dynamikker. Håbet var, at vi bl.a. gennem de reflekterende samtaler og øvelser kunne flytte fokus til det, vi ønskede at opnå og skabe, som vi betragter som en mere inspirerende og motiverende ramme for forandringen. Hvordan det refleksive arbejde udfoldede sig og fik betydning, undersøges nærmere i tredje analysedel.

Hvis medarbejderne i en forandringsproces ikke føler sig hørt, kan det føre til blokeringer for forandring. Hvis det skal give mening for andre at gå med og blive tiltrukket må det gøres attraktivt og behageligt at være der ved at enacte en handling. I survey-data udtrykker en medarbejderne eksempelvis således: “*De skal ikke overbevise eller omvende os, de skal lytte til feedback, ikke bare*

høres på men lyttes til". Denne feedback markerer en central vanskelighed, der kan opstå, hvis man i processen overser betydningen af den relationelle del af meningsskabelsen. For at kunne gå med en forandring, må man kunne se sig selv ind i den på en måde, hvor man oplever sig lyttet til og respekteret. I en for stærk overbevisning fra AF-gruppen mod, hvad der vil være mest rigtigt i processen, risikeres det at man med denne forenkling kan medvirke til at skabe en centripetalkraft mod enhed, der medvirker til at der skabes en organisatorisk centrifugal kraft mod spredning, der kan paralisere og splintre meningsskabelsen (Weick, 2001, s. 345, i Hammer & Høpner, 2019; Olsen et al., 2018). Hensigten vil dermed ikke være at omvende eller overbevise, men at prøve at forstå den andens perspektiv og hvad der ligger til grund for det etablerede udsagn. Det er ikke muligt at skabe forståelse hos den anden, det må den anden selv klare - men man kan hjælpe processen på vej gennem forskellige aktiviteter, der fremmer engagement og involvering - det som Weick & Quinn (1999) kalder "*logic of attraction*". Det drejer sig om at tage det, medarbejderne, både i og udenfor AF-gruppen, siger alvorligt og ikke fortolke det som modstand, men prøve at forstå, hvad det handler om, så de mest meningsfulde strategier kan vælges. Vi kommer nærmere ind på vores og AF-gruppens arbejde med logic of attraction i analysedel tre.

Unfreeze

Efter fire ugers afprøvning blev det, efter indstilling fra AF-gruppen, besluttet at fortsætte strukturen i yderligere tre måneder og i den form, som var kvalificeret af AF-gruppen efter løbende justeringer med de erfaringer og den tilbagemelding, gruppen havde modtaget. Forandringen ændrede dermed modus, fra at der havde været en løbende informationsstrøm med bl.a. tilpasninger i strukturen, løbende mulighed for deltagelse i surveys, som bare nogle af de aktiviteter AF-gruppen arbejdede vedvarende med, og der blev næsten stille fra AF-gruppen.

I det følgende vil vi undersøge, hvordan Aktion-GN kan lande i unfreeze-fasen og hvad der kan få betydning i denne fase. Unfreeze skal sikre, at der igen skabes plads i organisationen til improvisation, læring og vidensdeling på måder, som er fokuserede, smidige og fleksible. Så nye rutiner ikke fastfryses, da de så bliver vanskeligere at ændre. I denne fase må organisationen igen løbende forholde sig til egen praksis.

Den nye dagsstruktur med sin udførlige drejebog og action-cards for de forskellige funktioner udgør et kort over afdelingens sammenhæng, samarbejdsflader og relationsspunkter. Men når man arbejder efter denne form for kort, må man både ifølge Weick (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015) og Dewey (Brinkmann 2006) ikke forfalde til at betragte kortet som en fastlåst og 'sandt' billede på virkeligheden. Kortet vil altid være konstrueret ud fra menneskelig interesse, og indfanger derfor ikke verden, eller GN, i sin helhed, men kun en del af verdenen, som vi ser den. Det, der er på kortet, kan og vil forandre sig. Kortes værdi ligger derfor ikke i dets evne til realistisk at gengive verdenen, men i dets anvendelighed og hvordan det hjælper os med at orientere os bedre.

Man må ifølge Weick (Murphy 2015) i forandringsprocesser vogte sig for den cartesianske angst.

“Cartesiansk angst - beskrives bedst som et dilemma: Enten har vi fast og stabilt vidensgrundlag, et punkt, hvor viden starter, er funderet og hviler, eller også kan vi ikke undslippe en form for mørke, kaos og forvirring. Enten er der et absolut grundlag eller fundament, eller også falder alt fra hinanden”.

(Weick i Murphy 2015, s. 68)

Den cartianske angst kan få os til at falde for behovet for at udfylde og fastlåse verdenen med forudgivne egenskaber og færdiglavede informationer. Verdenen kan i vores tilfælde forstås som organiseringen i GN, dagsstrukturen og de forskellige funktionsbeskrivelser og actions-cards.

At indgå i unfreezefasen med den nye dagstruktur vil ikke hjælpe til at øge sammenhængen og meningsskabelsen i GN, hvis det sker med det formål, at skabe et fast og sandvisende kort over sammenhængen i GN, permanent stabilitet og ligevægt eller med en forventning om at nu går alle i takt. Derimod kan den nye dagsstruktur i unfreeze-fasen være et kort for en fælles retning, med en intention om at give de fleste mulighed for at gå i en fælles retning. I unfreeze-fasen handler det samtidig om hurtigst muligt at frisætte den bevægelse, som er organisationens natur. At lade improvisation og læring af konstante udfordringer igen være er en del af hverdagens mikroskopiske mønstre (Hammer & Høpner, 2019). Men i arbejdet med at skabe overblik gennem kortet bidrager kortet til overblik og en vis harmonisering i vores fælles billede af GN og dermed en form for stabilisering i hverdagsbilledet. Stabilisering tager dog tid, og målet er at skabe tydelige rutiner for samspil og interaktioner i organisationen, der nødvendige for det er ud fra disse, at der kan skabes forståelse og holdninger (meningsskabelse) hos enkeltpersoner, relationer mellem individer og samspil mellem samarbejde og struktur og over tid plads til nye improvisationer over kendte mønstre og rutiner (Brinkmann, 2006; Hernes & Bévort, 2018).

Ovenstående markeres i mail fra AF-gruppen til GN efter seks uger, og følgende er et kort uddrag heraf: “I har ikke hørt så meget fra os på det seneste. Dette er helt bevidst, fordi vi ville give plads til at kunne tage mere ejerskab i den daglige struktur og lade den under sin nuværende form vokse lidt i os alle” (uddrag fra afsluttende mail, se bilag 6).

Når alt rundt om os er i forandring og i konstant bevægelse, så er det at stabilisere gennem meningsskabelse en naturlighed, det betyder ikke at noget faktisk er stabilt og GN er slet ikke stabil, selvom man måske i glimt oplever en tilstand af stabilitet. Hvis vi accepterer in-the-making præmissen, vil målet eller rammesætningen aldrig være mere end et forsøg på at søge at bringe tingene i en ønsket retning. Dette viser dilemmaet man kan stå i, når man unfreeze igen og vender tilbage til at “frigive” forandringen i organisationen, der udspiller sig omkring det man har haft i fokus for sin proces og undersøgelse. Behovet for faste aftaler, men i høj grad også behov for tilpasningsmulighed, hvor dagens team selvstændigt kan tage sig af tilpasning. Her må man i organiseringen huske sig selv på, at løst koblede systemer, som de forskellige dagsteam og tværprofessionelle samarbejder, kan betragtes som, har en særlig styrke i forhold til at tilpasse sig fremtidige og ukendte forandringer. Styrken ligger i, at man i det improviserede og løst koblede rum, har mulighed for tilpasse sig det forskelligartede og flertydige for derigennem løbende at kunne

udvikle sociale praksisser, der hjælper til at mestre hverdagen så godt som muligt (Brinkmann 2006; Murphy 2015)

Sammenfatning på Delanalyse 2

Ovenstående delanalyse undersøger, hvordan en organisations tilgang til forandring kan ændres gennem en bevidsthed om forskellen mellem episodisk og kontinuerlig forandring. Freeze, rebalance og unfreeze introduceres som faser til at analysere forandringsprocessen for Aktion-GN. Freeze-fasen bruges til at træde udenfor de vante rutiner for at skabe overblik, og vi kan konkludere, at vi gennem et organisatorisk freeze på GN skabte en form for time-out fra de sædvanlige praksisser og etablerede en fælles forståelse og identificerede de næste skridt. Rebalance-fasen fokuserer på at omsætte indsigter til konkrete organisatoriske forandringer, og vi ser tegn på at GN bevæger sig fra erkendelse til handling gennem en proces præget af dialog, refleksion og meningsskabelse. Vi kan konkludere, at ved at arbejde med afprøvninger i den eksisterende praksis og ved at inddrage medarbejderne i denne proces og ved at bevæge sig imellem freeze og rebalance faserne, gives der plads til oversættelse af strukturen i stedet for blot at erstatte den. Vi ser, hvordan unfreeze-fasen har til formål at tillade improvisation, læring og vidensdeling. Vi kan konkludere, at den nye dagsstruktur fungerer som et kort, der kan guide organisationen, men ikke som en fast repræsentation af virkeligheden. Målet er at skabe rutiner og samtidig give mulighed for justeringer i fremtiden.

Delanalyse 3: Role of the change agent - Hvordan centrale aktører skaber mening

Ingen kan i en forandringsproces, som den vi har gennemført på GN, have adgang til det fulde overblik - uanset hvilket perspektiv eller aktørposition man indtager. Forandringsagenten og processen vil altid kun være en del af en større kontekst i bevægelse. Vores undren og undersøgelsesspørgsmål vil tage udgangspunkt i Weicks syv elementer for meningsskabelse, koblet til Weick og Quinns opmærksomhed på forandringsagentens særlige rolle i en forandringsproces (Murphy 2015; Hammer & Høpner, 2019; Weick & Quinn 1999)

"...the role of the change agent becomes one of meaning language, dialogue and identity. [...] Change agents become important for their ability to make sense (Weick 1995) og change dynamics already under way".

(Weick & Quinn 1999, s. 381)

Denne delanalyse vil derfor fokusere på, hvordan mening og sammenhæng skabes i forandringsprocesser ved at balancere struktur og kultur, samtidigt med at der skabes rum for refleksion og meningsskabelse (Hammer & Høpner, 2019; Murphy 2015; Weick & Quinn 1999).

Vi søger at udfolde og analysere processen fra tre forskellige udvalgte perspektiver.

- AF-gruppens perspektiv
- Afdelings øvrige medarbejders perspektiv
- Vores eget perspektiv som facilitator, leder og forsker

- og stiller følgende spørgsmål.

Hvordan skabes der i organisationen mening fra forskellige perspektiver i en forandrings- og aktionsforskningsproces, som den vi har gennemført på GN?

Gennem hvilke af de syv meningsskabelsesaspekter skaber medarbejderne mening om afprøvningen og den ændrede dagsstruktur?

3.1 Leaders of change - AF-gruppen som særlige forandringsagenter

Enactment og forandringsledelse

Medforskerne i AF-gruppen har haft en meget stor opgave og ansvar ind i hele den samlede proces. Man udgangspunkt i analyserammen inspireret af Weick og Quinn (1999) kan vi argumentere for, at de med deres store indsats, som aktive medforskere har indtaget en væsentlig position i forandringsprocessen, som "leaders of change" - forandringsagenter, når de har arbejdet ihærdigt på at om dirigere den allerede bevægelige forandringsproces. Hele det selvorganiserede og demokratiske, der ligger i aktionsforskning, gjorde dem ikke kun til medforskere, men også med-ledere af den forandringsproces, som dette aktionsforskningsforløb udgør.

Vi vil i det følgende søge at anskueliggøre, hvordan AF-gruppen som forandringsagenter, løbende skaber og handler mening i forandringsprocessen, som de med deres meget aktive deltagelse både fungerer som ledere af, og selv er helt indflettet i.

Indenfor teorien om meningsskabelse antages det, at aktører, som fx. AF-gruppen og GNs øvrige organisationsmedlemmer, selv er medskabere af den kontekst, de oplever. Aktører *enact* den mening, de skaber i deres omgivelser. Man kan sige at de *handler mening til live*. Meningsskabelse adskiller sig således fra fortolkning ved at være en proces, hvor meningsskaber selv er medskabere af det, som vedkommende skaber mening om. Enactment kan ifølge Weick (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015) betragtes som en form for selvopfyldende profeti, hvor medlemmer af og forandringsagenter i en organisation, er medproducenter af deres omgivelser og den virkelighed og de muligheder og begrænsninger, de oplever at stå overfor.

"...mennesker modtager stimuli som resultat af deres egen aktivitet, hvilket indikeres af ordet enactment. Med hensyn til omgivelserne bemærker hun, at [her henfører Weick til Follet (1924)] [...] vi hverken er herre over eller slaver af vores omgivelser. Vi kan ikke udstede kommandoer, hvorefter omgivelserne adlyder, men vi kan heller ikke, selvom vi talte med

den allerstørste præcision, sige at organismen tilpasser sig selv til omgivelserne, da det kun er en del af en større sandhed”

(Weick 1995, i Murphy 2015, s. 61).

Der sker hele tiden en vekselvirkning mellem meningsskabelsen og det som enacts. Man kan sige at meningsskaberer gennem sine kropslige, sanselige, kognitive og sproglige fortolkninger af virkeligheden og de handlinger, denne udfører i overensstemmelse med forventningen om virkeligheden, enacts en virkelighed og plausibilitet frem og gennem denne enactment skaber mening for sig selv og det sociale fællesskab (Hammer & Høpner, 2019; Murphy 2015). Vi vil således kunne argumentere for, at AF-gruppen, som forandringsagenter gennem deres fælles og omfattende eksperiment i prøveperioden, har handlet ny mening til live og samtidig været aktivt med til at påvirke omgivelserne i den retning, de selv oplevede som meningsfuld.

Omgivelserne har i overvejende grad reageret tilbage på dette i overensstemmelse med AF-gruppens eget afsæt om, at den nye dagsstruktur var meningsfuld og ville kunne hjælpe GN til bedre sammenhæng i hverdagen og at den indeholdt potentiale for fx. øget læring og tværfagligt samarbejde, heri den selvopfyldende profeti. Man kan således, med afsæt i teorien om meningsskabelse sige, at de omgivelser, reaktioner og fortællinger om meningsfuldhed som AF-gruppen oplevede at står overfor, dels er nogle de selv er medskabere af med afsæt i deres forventninger, fortællinger og handlinger, og at de dels er skabt af omgivelsernes reaktion på selv samme (Murphy 2015, s. 22).

At overkomme blokeringer og skabe sammenhæng

Når man arbejder med meningsskabelse, og som et undersøgelsesfællesskab indenfor den pragmatiske tilgang til aktionsforskning, arbejder man med en vis grad af plausibilitet. Vi havde i AF-gruppen en plausibel hypotese om, at en særlig handling vil kunne hjælpe os fremad i fx prøvehandlingsmåned. Vi søgte undervejs ikke at skabe en stor og dybdegående dataundersøgelse for at kunne træffe valg, det ville der ikke være tid til og det var alligevel ikke sikkert, at det ville hjælpe os videre i processen om at skabe bedre sammenhæng på GN. I arbejdet med meningsdannelse søger vi i stedet for blot, at skabe en plausibel forklaring for, hvad vi tror der kan have betydning og hvad der kunne være en god næste handling i processen (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015).

AF-gruppen har lagt et stort arbejde i at lede Aktion-GN og hele det vanebrud og den forandringsproces der ligger i dette. De har som undersøgelsesfællesskab løbende ændret og forfinet på dagsstrukturen og hvordan aktørerne skulle samarbejde omkring denne. For at kunne udføre denne proces og undersøge meningsskabelsen omkring den nye struktur, har de måtte søge at finde ledetråde for meningsdannelse, det som Weick (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015) kalder cues eller oversat til dansk, udvundne tegn. Denne søgeproces kan forstås som en udforskende proces, hvor man som forsker og medforsker søger en løsning - ikke løsningen -, de søger forklaringer - ikke forklaringen.

Dette ligger fint i tråd med at arbejde eksperimentelt og med små handlings- og meningsdannende loops, som man gør i aktionsforskning. Weick skriver om meningsskaberne:

„Deres mål er at bevæge sig fra det uforklarlige til det uforklarede, igennem det **plausible til det mere plausible**, som de fortsætter med at opdatere og forfine“ (Weick 2009: 130). Alt sammen for at kunne opretholde eller initiere handling”

(Murphy, 2015, s. 36).

Vi forsøger i hverdagen løbende at skabe mening ved at udvælge og lægge mærke til små ledetråde og tegn. Den mening vi skaber er i høj grad afhængig af de tegn og ledetråde vi udtrækker af den større helhed og kontekst, og det bliver påvirket af konteksten på to måder. Konteksten påvirker, hvad der overhovedet bliver lagt mærke til og udvundet som et tegn ved at frame oplevelsen, og konteksten påvirker samtidig, hvordan tegnet fortolkes (Hammer & Høpner, 2019; Murphy 2015). AF-gruppen har løbende været meget optaget af denne proces. De har bl.a. gennem udførlige mails og action cards for funktioner søgt at frame, hvordan de ønskede og håbede, at man som læge ville gå til arbejdet under den nye dagsstruktur, og de har løbende søgt at opsamle og undersøge tegn og ledetråde, der kunne hjælpe dem i tilpasning af dagsstrukturen, så den kunne hjælpe afdelingen til bedre sammenhæng.

Funktionsbeskrivelse/opgaver stuegangsleder
• 8.00-8.15 flowmøde: prioriterer rækkefølgen af stuegangen (eks.vis de 5 ptt første afh af sygdomsprofil/status eller fra start til slut med skiftende fortegn fra dag til dag/uge til uge) • 8.35-11.15 stuegangsrunde: • Udpeger hvem der har ansvar for løbende ordinationer/opdatering af ernærings-væskeskema/best-ord listen – denne funktion kan skifte undervejs • Sikrer tidsrammen overholdes, men med plads til gennemgangen for hver pt • laver liste over og fordeler elektive procedurer (obs på uddannelse) • Sikrer at pt efterlades med ordinationer og planer, som er forståelige for plejeansvarlig sygeplejerske • 11.15-12.00: elektive procedurer og opfølgning på stuerne • 15.30-16.00: overleverer til indkommende vagthold

Fig. 12, Uddrag af dagstruktur-actioncard til funktioner v. ny stuegang (bilag 7)

Funktionsbeskrivelse/opgaver stuegangslæge

- 8-8-15: orienterer sig i lægelounge omkring hvilke børn, man har dokumentationsansvar for og forbereder sig på gennemgang af de børn
- Forslag til struktur for forberedelse:
CNS/Resp/Cirk/Uro/Gastro/Infektion/Metabolisme/Koag/Psyc-soc
Emnerne er ikke givet – der skal fokuseres på det relevante.
- Kl. 8.35-11.15 stuegangsrunde:
 - Gennemgang af barnet, fælles vurdering og plan
 - Barnet undersøges objektivt under stuegang, hvis det er vågnet og objektiv us er afgørende for vurdering/behandling ellers kan objektiv undersøgelse foretages efter stuegangsrunde, når barnet alligevel håndteres.
 - Løbende sikres at ordinationer/opdatering af ernærings-væskeskema/best-ord listen ajourføres
- 11.15-12:00: elektive procedurer/opfølgning på stuerne kl. 11.15 – 12.00
- 12.00-13.00: dokumentation

Mlm kl. 13-14 stiles mod stille time på stuerne, man forsøger at prioritere at procedurer og eksterne besøg ikke foregår i denne time, da sgpl skal have mulighed for at komme ud til undervisning og familierne skal have ro.

Fig. 13, Uddrag af dagstruktur-actioncard til funktioner v. ny stuegang (bilag 7)

Man kan i et meningsskabesperspektiv betragte den nye dagsstruktur, med tilhørende drejebog og action cards (se bilag 7) og gruppens efterfølgende tilrettelser, som en genfortolkning og en omorganisering i kortet over GN og dens omgivelserne - og afdelingens nye sammenhæng. Strukturen og funktionsbeskrivelserne kan på den måde ses som et kort, der bringer mening og et fælles billede over handling (Hammer & Høpner, 2019).

Som beskrevet ovenfor blev der hver uge afholdt touch-base møder, hvor AF-gruppen fik mulighed for at drøfte med hinanden, hvad de havde oplevet i løbet af denne afprøvningsuge, hvilke tegn og ledetråde de særligt har lagt mærke til og hvad de kunne se som væsentligt at arbejde videre med og holde fokus på i den kommende uge. Det som vi her hørte dem skabe plausible forklaringer omkring var særligt: Det giver mening med den nye struktur for de fleste. Vi kan ikke gå tilbage, der er sket så meget godt. Vi må holde fast i strukturen, hvis alle skal 'komme med om bord'.

Vi var under disse møder, som forskere og med-meningsskabende, ikke interesserede i at gruppen konkret skulle afdække, hvad der helt eksplicit og objektivt var blevet sagt i løbet af dagene i afprøvningsugen. Vi søgte i stedet sammen med gruppen at afdække, hvilke tegn og ledetråde de i AF-gruppen havde hæftet sig ved og som vi kunne undersøge gennem videre dialog, for dermed at udvinde en plausibel forklaring på deres oplevelser og det, de så som løsninger i forhold til at arbejde med blokeringer for sammenhæng i dagsstrukturen og meningsskabelsen omkring handlinger i den. Grunden til at vi valgte at vægte det plausible over det præcise var fordi: "At have et præcist kort over omgivelserne er muligvis mindre væsentligt end at have et kort, der bringer orden i verden og indbyder til handling" (Sutcliffe 1994, s. 57, i Murphy 2015, s. 36).

De udvundne tegn på blokeringer og forhindringer i dagsstrukturen som, der blev arbejdet med var bl.a.:

Samarbejdet med andre specialer, kirurger, mikrobiologer og røntgen. Der blev arbejdet hårdt på at ændre på samarbejdsformen og mødepunkter, således at samarbejdet stadig kunne fuldføres men uden at tage for megen tid fra stuegangsrunden.

Hvornår kommer hvem til møder. Der blev løbende lavet ændringer på tidspunkter som fjernelse af blokeringer, med henblik på at få sammenhængen til at fungere bedre.

De tegn, ledetråde og blokeringer, der blev arbejdet med var dem, gruppen selv identificerede. Når andre i organisationen blev oplevet som værende "imod" elementer i dagstrukturen, blev det ofte omtalt, som at gruppen mødte modstand eller at man var i modstand. Modstand som et udvundet tegn, har været noget, der har fyldt meget i AF-gruppens arbejde og dialoger. Gruppen var optaget af at frame og enacte i forhold til modstanden med argumenter som: "Det vil tage længere tid i starten, men det bliver nemmere". "Der er taget højde for XXX".

Følgende citater kommer frem ved medforskernes og forskeres tjek ind på workshop 2

Hvilket mål kommer vi i

Hvad bliver outcome hvad står vi med om 4 uger

Kan vi omvende dem, der ikke er med? det er jeg spændt på

Om vi ser modstanden - ser den som noget positivt

De næste par dage - bliver de grebet, er de med, skal de tages i hånden

Hvad er det vi ender med at beslutte eller går tilbage - spændende

Kan vi blive med at se potentiale når vi ser barrierer og forhindringer

Kan vi blive ved med at være undersøgende og nysgerrige se det som en styrke - alle prøver - mange arbejder med, trods forbehold og bekymringer - hvordan får vi fællesskab?

Hvordan kan vi hjælpe med at passe på jer og hinanden? - nysgerrighed og åbenhed

Vi har som forskere også været optaget af gruppens fokus på modstand, og hvilken effekt det havde på meningsskabelse, at det var det, gruppen ofte valgte at italesætte og søgte at enacte i forhold til. Hvilken betydning og virkelighed for samarbejdet, det ville skabe for og med den øvrige del af GN, at medarbejdere, der mødte forandringen med tilbagehold, stillen spørgsmål og varierende grad af konstruktiv feedback til tider kunne blive opfattet som i modstand. Vi overvejede, om noget af den modstand, gruppen mødte og som de oplevede at skulle håndtere og handle i, også har været påvirket af selvsamme meningsskabelsesprocesser og i nogen grad også kom til at virke som en selvopfyldende profetier

Når vi nu ved, at mening også skabes retrospektivt, kunne en interessant retrospektiv tanke fra vores side være, hvordan mon det havde påvirket medforskernes enactment og meningsskabelse, hvis vi under en workshop, havde haft lejlighed eller givet plads til, at vi sammen havde gennemført en

abduktiv undersøgelsesproces, hvor vi havde ladet deres oplevelse omkring modstand mødes med vores teoretiske forståelse omkring meningsskabens syv elementer og forståelsen af enactment og den selvopfyldende profeti. Måske dette kunne have været en vej til at hjælpe gruppen, som forandringsagenter til at re-dirigere deres opfattelse af modstand.

Forandring gennem tiltrækningskraft og som et undersøgelsesfællesskab

Selvom at AF-gruppen som forandringsagenter i re-balance perioden (- afprøvningsperioden) muligvis har været med til at tale en grad af modstand frem, så har de i endnu højere grad været med til encastreret en forandret virkelighed og meningsfuldhed frem omkring en ny sammenhæng på GN. De har de i denne proces arbejdet bevidst med at imødekomme forskellige forandringsblokeringer ved, at arbejde ud fra det som Weick og Quinn (1999) kalder "The logic of attraction", hvor forandring drives af fælles mål og mening snarere end udelukkende af kontrol og instruktion.

Weick og Quinn siger om "The logic of attraction":

"As the name implies, people change to a new position because they are attracted to it, drawn to it, inspired to it" [...]

"To manage change is to tell people what to do (a logic of replacement) but to lead change is to show people what to do (logic of attraction)"

(Weick og Quinn, 1999, s. 380).

Vi så i processen en stor motivation og høj grad af engagement og initiativ hos AF-gruppen i forhold til, at handle mening til live gennem denne position. Eksempelvis delte de sig, ved afslutningen af vores første workshop i Aktion-GN, op i to grupper. En gruppe, der skulle stå for at få lavet en detaljeret plan for den nye dagsstruktur og en gruppe, der skulle stå for at skrive en mail til alle i GN. Se bilag 8 der viser den første mail til afdelingen indeholdende både en opstartshilsen og drejebog over den nye og ændrede dagsstruktur.

Vi glæder os meget til, at vi sammen med jeres input og konstruktive tilgang får skabt en hverdag, der medfører endnu mere arbejdsglæde med givende tværfagligt samarbejde, og med et tydeligt overordnet fokus: At "vores" patienter skal have den bedste behandling og pleje.

Det bliver en periode, hvor vi prøver noget af her og nu, - ikke for altid -men noget, som vi sammen skal udvikle, og som ultimativt skal blive til en organisationsændring, som vi alle har mulighed for at sætte aftryk på. Det er vigtigt, at alle deltager i de løbende evalueringer, så vi sikrer at alle får glæde af den nye struktur. Selve evalueringen kommer til at ske via et spørgeskema og selvfølgelig også ved løbene dialog med jer over de kommende uger.

Fig. 14, Uddrag af opstartsmail sendt til GN nogle før prøveperioden startede (bilag 8).

Som beskrevet tidligere var det vores indtryk, at AF-gruppen oplevede sig som et stærkt fællesskab, med høj grad af sammenhold og gensidig forpligtelse og at der i gruppen fandt en høj grad fælles

meningsskabelse sted. Den fællesskabsform vi så hos AF-gruppen vil man ud fra en pragmatiske forståelse kunne benævne som et undersøgelsesfællesskab (Solsø 2024).

Når man arbejder som medforskere og forandringsagenter i et undersøgelsesfællesskab, er man nødt til at søge at indtage en udforskende attitude, overveje hvordan ens egen og andres handlen påvirker andres handlen, og overveje hvordan vi gensidigt alle påvirker hinanden. At arbejde som undersøgelsesfællesskab med en udforskende attitude kan være en sjov, spændende og energifyldt position, men også udfordrende og en til tider følelsesmæssig krævende position. Vi har derfor, som aktionsforskere og facilitatorer, søgt at skabe rammer for at gruppen som forandringsagenter i denne proces i overvejende grad har kunne arbejde sammen i en cirkulær og relationel refleksions- og læreproces (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015; Solsø, 2024).

I de tilfælde vi, som undersøgelsesfællesskab, ikke har direkte adgang til at gå i dialog med den anden, må vi alligevel søge at få adgang til og inddrage andre og flere stemmer end vores egen. At tage den andens attitude handler om indlevelse i den andens oplevelse og følelsesmæssige reaktion samt forestillinger om, hvordan den anden vil være tilbøjelig til at respondere. Det handler om at søge, at have blik for, hvordan forskellige grupper arbejder sammen og hvad der er på spil i den mangfoldighed af aktører, der er involveret i organisationen og den opgave de sammen søger at løse (Solsø 2024, s. 96). Her havde vi en oplevelse af, at det var hjælpsomt for AF-gruppen, at vi i workshops arbejdede med forskellige faciliterede processer med stramme talt-lytte positioner, hvor de blev "tvunget" til at lytte og reflektere ud fra eget perspektiv, men også med en særlig opmærksomhed på inddragelse af andre stemmer og perspektiver.

At AF-gruppen arbejdede som forandringsagenter i et undersøgelsesfællesskab, kunne vi bl.a. se og høre det på de 4 forskellige workshops, særligt under tjek ind og tjek ud, men allermest kunne det ses i de handlinger gruppen, både i fællesskab og individuelt, gjorde i forbindelse med afprøvningsmåneden. Alle i gruppen har været meget handlende ind i afprøvningen og lagt et stort engagement ind i at få den nye dagsstruktur til at blive meningsfuld både for dem selv, deres kollegaer, GN som organisation og organisationens øvrige samarbejdspartnere. De har skrevet udførlige mails til den øvrige del af GN, de har aftalt, hvordan de gerne vil være og indgå i processen, og de har sørget for at være på vagt og en del af stuegangen, specielt i opstartsfasen af afprøvningen. De har indgået i masser af store og små polyfone og spændingsfyldte dialoger med hinanden og kollegaer undervejs i hverdagen, hvor de har måtte tage imod alle mulige former for feedback. Feedback som både samlede sig centripetalt om mening og potentiale i afprøvningen og feedback som var præget af centrifugal tendens præget usikkerhed og uenighed omkring afprøvningen og den nye dagsstruktur.

I planlægningsfasen, under første workshop i Aktion-GN, blev det hurtigt klart, at hvis vi som forskere og medforskere i aktionsforskningsprocessen skulle lykkedes med at arbejde i lærings-loops med løbende freeze/rebalance og hvis AF-gruppen reelt skulle kunne arbejde som et undersøgelsesfællesskab, så blev det nødvendigt at supplere de planlagte workshops med små løbende samtalearenaer, derfor opstod de ugentlige touch-basemøder. Vi oplevede desuden, at møderne var en nødvendig tilføjelse til det store operationelle arbejde gruppen udførte. Møderne blev brugt af medforskerne som praktiske koordineringsarbejds møder og til sammen at undersøge, hvad der nu kunne hjælpe AF-gruppen, deres kolleger og GN med den videre meningsskabelse omkring afprøvningen og den nye dagsstruktur. Det var her de aftalte, hvad de fra uge til uge særligt

ville handle på, undersøge og lære mere om, samt hvilke forhindringer og blokeringer omkring dagsstrukturen, de oplevede det ville være nødvendigt, at reducere for at opleve bedre sammenhæng i hverdagen, men på en måde, hvor de stadig holdt fast i den planlagte afprøvning og dagsstruktur.

Som forandringsagenter i et undersøgelsesfællesskab har AF-gruppen måtte arbejde med at udholde at blive i processens åbenhed, at de hurtigste løsninger ikke altid er de bedste løsninger, og at alle udfordringer i strukturen eller det relationelle samarbejde ikke kan fiskes på én gang. De har hver uge måtte udvælge noget forskelligt, at have i fokus og lade noget andet vente med at blive løst eller adresseret. De har som gruppe måtte arbejde med, at kunne tåle at være i en proces, som både var kompleks, flertydig og problematisk, hvor de samtidig gennem dialog, undersøgelse og refleksion, har måtte arbejde sig frem mod løsninger og handlinger, der yder retfærdighed til prøvehandlingens organisatoriske og sociale kompleksitet. Hvilket har krævet lige dele dømm- og handlekraft, langsommelighed og tålmodighed hos gruppen (Hersted, 2021; Solsø 2024).

Identitetsforandring og ændring i position i GN - meningsskabelse som en social proces

Meningsskabelse er en social proces og at være "leaders of change" er ikke noget man bliver over natten, det kræver at man er villig til at tage opgaven på sig og gå ind i den med en åben og undersøgende attitude. Det er en opgave, der gør at man, individuelt og som undersøgelsesfællesskab, må udvikle sig og tage ved lære. Derudover må man som AF-gruppe være opmærksom på, hvordan man handler og agerer i processen, fordi det er i gruppens adfærd, at den øvrige organisation kan se, hvordan ord og begreber ser ud i handling. (Hammer & Høpner, 2019; Solsø 2024; Weick & Quinn, 1999).

"when leaders model personal change, organizational change is more likely to take place"
(Weick & Quinn, 1999, s. 380).

AF-gruppen har løbende i processen tilkendegivet, at de syntes det var spændende at arbejde ud fra den position og at de så et stort potentiale i den måde de sammen kunne arbejde på. Vi har sammen med AF-gruppen under de forskellige workshops skabt rum for forventningsafstemning og dialoger i AF-gruppen om, hvordan de kunne være og agere i denne særlige position. Ved den grundlæggende kontaktering for aktionsforskningsforløbet med AF-gruppen var gruppen optaget af gerne at ville være: "modige, lyttende, (fælles) løsningsorienterede, kompromissøgende, rollemodeller, bølgebrydere, med et åbent hjerte" (se fig. 15).

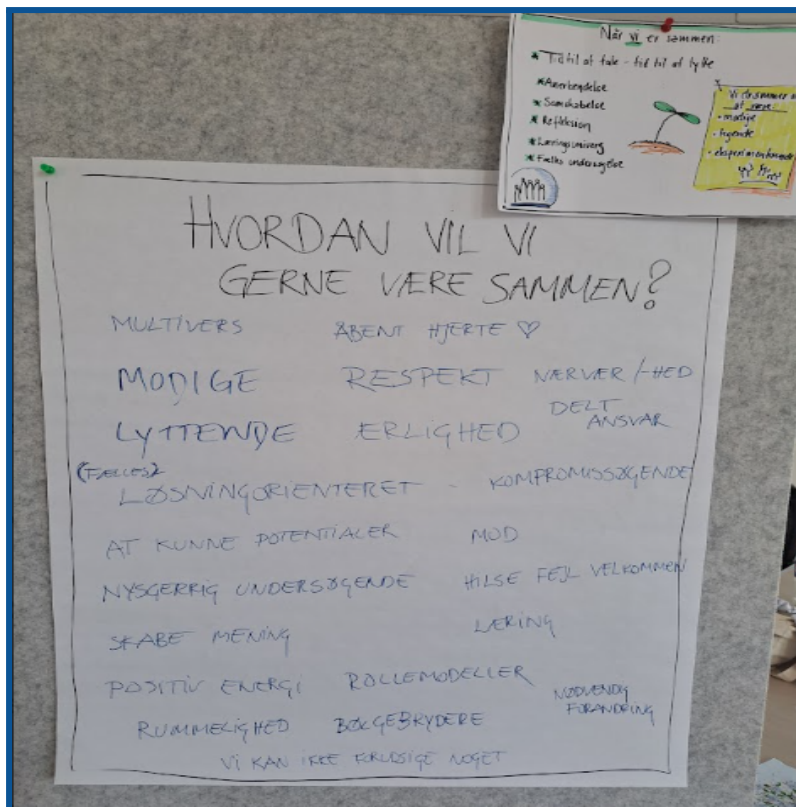


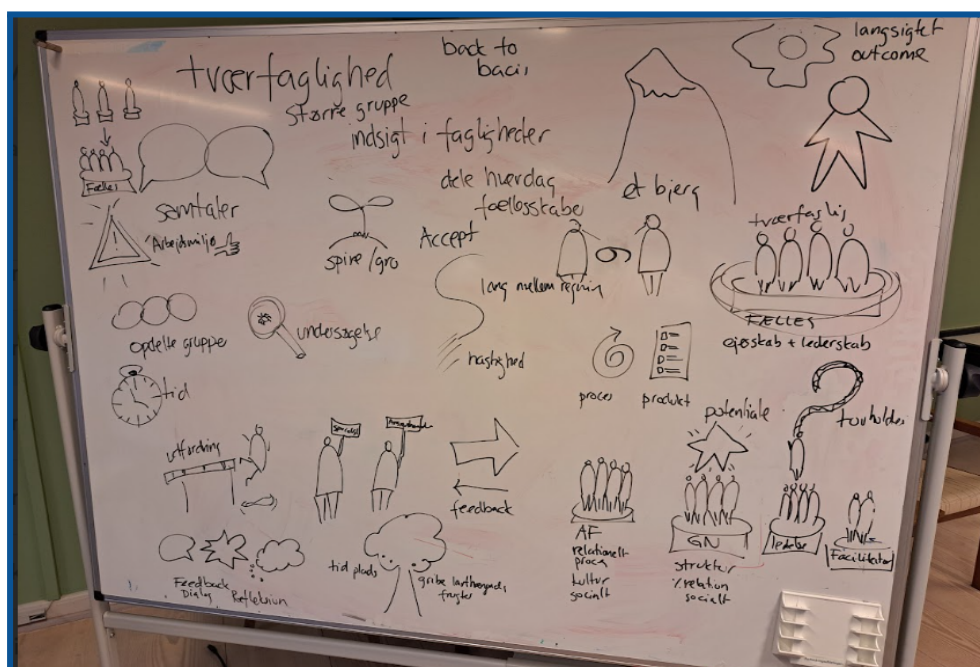
Fig. 15, Billede af nøgleord fra forventningsafstemning i AF-gruppen på workshop 1.

Dialogerne fra workshops har gruppen videreført i dialogen med hinanden og med os. Disse samtaler og dialoger har vist os, at det krævede noget af AF-gruppen. "To engage this logic of attraction leaders must first make a deep change in themselves, including selv-empowerment" (Weick & Quinn, 1999, s. 380). Gruppen har sammen måtte udvise handleansvar, søge at finde en balance mellem push og pull i forhold til den nye dagsstruktur og deres øvrige kollegaer. Og de er blevet udfordret i forhold til at skulle facilitere åben og nysgerrig dialog og fremme følelsen af ejerskab blandt den samlede GN organisation.

Samtidig har denne emergerende arbejdsform og processen også udfordret GN organisatorisk, for hvem kan træffe hvilke beslutninger i en "frisat" organisation og under en emergerende proces, og hvornår er det rette tid at træffe hvilke beslutninger? Følgende udsagn er noget af det, der har været drøftet under workshops og touch-base møder: "Har det en grænse, skal man nogen gange også bare bede folk om at rette ind, fordi nu er det sådan?" "Vi kan ikke gå tilbage til, hvordan det var før", "Hvem er det, der overordnet leder forandringen?" "Hvornår er det os, hvornår er det jer (Maria og Pernille, red.) og hvornår er der brug for at ledelsen "træder i karakter" og siger at nu er det den her vej vi går?", "Hvornår kan vi så sige, at vi er så meget i mål, at det er blevet en vedtaget struktur vi alle SKAL arbejde efter og hvor længe kan vi stadig være i gang med at undersøge strukturen?"

Ved den afsluttende evaluering på workshop fire kom det frem, hvor meget AF-gruppen oplevede at have rykket og forandret sig, både fælles og individuelt gennem deres deltagelse som medforskere og forandringsagenter. De oplevede, at have taget lederskab og ejerskab og skabt gensidig respekt og stor forandring i gruppen. De oplevede, at der var kommet et reelt output ud af deres hårde arbejde.

“Det kan være en svær balance mellem at være XX fra AF-gruppen eller XX som sygeplejerske”. “Vi har måtte sætte røven i klaskehøjde”. “Skal man forsvare eller lade dem ventilere?” “Jeg har valgt bare at containe brok”. “Der er mange der kommer til mig, men der er også nogle, der undgår mig, når jeg er fra gruppen.” “...en frygt for at alt arbejdet er forgæves, når det har været så stor en mundfuld”, “spildt hvis vi går tilbage til det gamle”. “Jeg sidder med følelsen af, at hvis mere tid og talt mere kunne vi have undgået klask”. “Havde vi lyst til at arbejde mere og gøre endnu bedre - kunne vi have gjort det?” “Tak for at invitere med, jeg har ikke oplevet at være på en afdeling, hvor man søger at involvere”. “Jeg får lyst til at være her og involvere mig mere - tak for at være fede mennesker, det har været sjovt”. “Vi har investeret ekstremt meget tid ud over det, som vi har gjort sammen i fælles forum”. “Der skal være nogen, der siger tak eller bestemmer, hvad der skal ske bagefter”. “De må ikke forkaste det, for så var det for megen tid”. Det skal give mening, at vi har brugt denne her tid og personlig investering”. “Vi står alle inde for at dette her vil være godt”. “At være med i noget, men også stå alene - du er en del af en gruppe, som ikke alle er med i”. - “Vi har ikke svaret på alt, hvordan kunne du tænke dig at det var?”. “At skulle stå på mål for forandring og processen”. “Hvor er det vi gerne vil ende om to måneder, hvordan ser vejen ud herfra og dertil?”



52

3.2 Meningsskabelse i blandt medarbejderne i den øvrige organisation GN

Som beskrevet tidligere blev der i AF-gruppen løbende drøftet, hvad de skulle stille op med og hvordan de kunne forholde sig til den modstand de oplevede at møde fra nogle af kollegerne i dagligdagens arbejde under den nye dagsstruktur.

I sin undersøgelse af begrebet enactment udfolder Weick (Murphy 2015) begrebet modstand, her opfordrer han meningsskaberne, som i vores tilfælde kunne være os selv og AF-gruppen, til at ændre deres syn på og formulering af modstand. Han argumenterer for at "anvendelsen af ordet *modstand*" skaber en uheldig tankegang, som begrænser måden, hvorpå vi antager, at mennesker håndterer deres omgivelser" (Weick i Murphy 2015, s. 63). Forandringer risikerer at kollapse eller udvikle sig virkelig uhensigtsmæssigt (tænk fx på demokratier eller klima- og biodiversitetskrisen), hvis de ikke møder en eller anden form for modspil. Weick opfordrer os samtidig til at være opmærksomme på den selvopfyldende profeti, der kan ligge i begrebet modstand. I stedet kan vi med fordel tale om, at der *muligvis* er opposition eller der *muligvis* er modstand. Denne ændrede forholdemåde giver os mulighed for at vente indtil vi møder det og ikke dømme processen på forhånd. At møde modstand i en forandrings- eller aktionsforskningsproces betyder ikke nødvendigvis, at andre kæmper imod eller ikke vil være med i afprøvningen eller re-orienteringen, men at de derimod hjælper til at tydeliggøre, at der kan være modstridende interesser i spil, som forandringsagenterne bør være opmærksomme på. I modstanden ligger der således et læringspotentiale, der potentielt kan hjælpe os til at møde og integrere forskellige stemmer, perspektiver og handlingsforslag, som vi muligvis ikke selv var kommet på og som kan hjælpe os til at skabe en mere "mindful" løsning (Murphy 2015; Weick & Quinn, 1999).

Det kan være smertefuldt og til tider konfliktfyldt, at reorganisere vaner og indgår som organisationsmedlem i en forandringsproces, hvor man som i Aktion-GN, arbejder på at re-dirigere gamle vaner og arbejdsformer. Der kan i mange organisationer opstå en fortælling om, at udvikling og fornyelse udelukkende er en super fed og udviklende proces, og at det bør mødes med energi, nysgerrighed og optimisme blandt de alle involverede aktører. Denne myte kan ifølge Solsø (2024) lede til energitab, meningstab og utilstrækkelighedsfølelse hos medarbejderne, hvis man i processen ikke er opmærksom på, at spændinger og relationelle dynamikker kan optræde som konflikter mellem forskellige stemmers prioriteter eller som mulig tilbageholdenhed mod nye arbejdsgange. For at komme dette i møde er det nødvendigt, at arbejde med at facilitere åbne samtaler og inddrage medarbejderne aktivt og dermed hjælpe organisationen med at navigere gennem spændinger og skabe en mere sammenhængende kultur (Hersted 2021; Olsen et al., 2018; Solsø 2024).

På baggrund af dette valgte vi i uge tre af afprøvningsmåneden at gennemføre et fokusgruppeinterview med tolv af de øvrige medarbejdere fra GN, bestående af læger, sygeplejersker og deltagere fra chef-laget. Fokusgruppeinterviewet havde et dobbelt formål. Dels at give andre af GNs medarbejdere indsigt i AF-gruppens arbejdsprocesser, herunder at være en del af et flerstemigt og reflekterende faciliteret rum. Dels at give os og AF-gruppen bedre indsigt i flere og andre stemmer og perspektiver for derigennem at få mulighed for at kvalificere afprøvningen og dagsstrukturen yderligere.

Under fokusgruppeinterviewet fandt fokusgruppen frem til forskellige meningskategorier, som de ønskede at fremhæve omkring afprøvningen og som derefter blev drøftet yderligere.

Følgende kom frem:

- Selve **oplevelsen**, at der var sat gang i en forandrings- og aktionsforskningsproces, som de oplevede sig som en stor del af, og hvor de var glade for og taknemmelige over alt det arbejde AF-gruppen havde lagt til det.
- **Tid** og effektiv brug af tiden over dagen. Flere oplevede at stuegangen gik hurtigere og mere effektivt og at man var hurtigere færdig med stuegang og ordinationer end tidligere, dog med en skepsis for om man kunne risikere at blive for effektive.
- **Tværfaglighed**, som blev betragtet positivt og med meget potentiale. Her blev den ændrede måde at sygeplejerskerne stod frem i rummet i samarbejde med lægerne fremhævet. Særligt oplevede man at sygeplejerskerne tog mere ejerskab og havde mere mod til at præsentere patienten ved stuegang. Dog med en skepsis om man kunne risikere at falde tilbage i en gammeldags og mere hierarkisk stuegangsform.
- **Læringspotentialet** i den nye stuegangsform. Her blev det fremhævet, at man kan lære af hinanden ved at være flere og flere fagligheder i rummet samtidig. Samtidig med at strukturen frigiver tid til mono- og tværfaglige konferencer.
- **Struktur** - den nye struktur blev fremhævet som både brugbar og nødvendig. Spændende at prøve ny struktur af, men også brug for elasticitet.

Da vi under fokusgruppeinterviewet dykkede yderligere ned i kategorien **Oplevelsen**, viste det sig, at der særligt blandt lægerne var en del overvejelser over, hvordan man som læge gik ind i afprøvningen og den nye dagsstruktur. At man ikke nødvendigvis var mod ændringerne, men at de førte til en del ændringer i den vante arbejdsproces og -identitet. Og man gerne ville have tid til at bearbejde og overveje, hvordan man bedst kunne tilgå og indgå i denne proces og hvordan man bedst kan varetage sin jobfunktion i den nye dagsstruktur. Bl.a. kom ord som; "rolle-uklarhed, funktionsbeskrivelse, tvivl, modig, stærke ambassadører, en gruppe med en høj stemme, spændende, alle forsøger, svært og diskontinuitet for nogle, positiv stemning og meningsfald" frem. Det blev drøftet, hvordan den ændrede struktur sætter autonomien under pres. Den enkelte kan ikke længere selv vælge metoder eller beslutte, hvad der er rigtig og forkert pleje og behandling, samtidig er det uvist, hvem der står med det endelige ansvar i fald der skulle ske en fejl. Der blev talt om, hvordan nogle havde let ved at se sig ind i den nye struktur, og fandt hele processen opløftende og spændende, mens andre fandt det svært at forestille sig, hvordan den nye hverdag skulle forløbe og hvordan de skulle se sig selv ind i den. Der blev her understreget at, hvis man skulle finde "oplevelsen" meningsfuld og undgå meningstab undervejs, så var det vigtigt, at man oplevede at dem der varetog processen, forandringsagenterne, lyttede, også når der blev udtrykt tvivl og tilbageholdenhed.

Fokusgruppeinterviewet viste og gjorde os og fokusgruppen bevidste om, at ændringen af dagsstrukturen således ikke "kun" kan forstås som en strukturel ændring og forhandling om, hvordan der bedst skabes en forbedret struktur for afdelingen. Det kan også betragtes som en ændring i medarbejdernes individuelle og relationelle identiteter og forhandling om samme. I fokusgruppeinterviewet viste det sig, at den nye dagsstruktur gav anledning til at medarbejderne oplevede, at de måtte performe deres identitet på en ny og anderledes måde, som både medførte en

tro på et stort samarbejds- og læringspotentiale, men også at man havde behov for at gå til denne forandringsproces på forskellige måder.

En af lægerne udtrykte det under fokusgruppeinterviewet således:

“Og vi er opdraget som enlige ulve. Altså vi er opdraget til at klare os selv fra klokken tre om eftermiddagen til klokken otte om morgen, det at skulle tvinge ni af os ind i en kasse, og så skal vi diskutere og komme med input i hvert vores tempo, som ikke er det vi plejer - det er rigtig svært (kigger pointerende rundt i lokalet), ALTSÅ (sagt med betoning) det er en rigtig svær øvelse at presse sådan nogle læger som os ned i den der kasse”.

Ser vi på hvordan udsagnene i meningskategorierne fra fokusgruppeinterviewet kan anskues i forhold til teorien om meningsskabelse, så ved vi at Weick (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015) betragter viden og organisationer som bevægelige kontekstuelle sociale konstruktioner, og at han også forstår organisationsmedlemmernes identitet som sådan, samt at identitetsdannelse påvirker meningsskabelse såvel som omvendt.

“Identitet opstår ud af interaktionsprocessen. At skifte mellem interaktioner er at skifte mellem definitioner af sig selv. [...] Men kausalitetens retning flyder lige så ofte fra situation til en definition af selv, som den går den anden vej”

(Weick 1995, s. 20, i Murphy 2015 s. 30)

Når vi skaber mening i en bestemt situation, overvejer vi mere eller mindre bevidst, hvilken mening der vil være i overensstemmelse med de antagelser, vi gør os om os selv som fx. læge eller sygeplejerske. Når vi skaber mening om en situation, er en del af den mening, vi skaber påvirket af vore antagelser om os selv i den givne kontekst: “Hvad siger denne situation om, hvem jeg er?”. Det vil sige, at der i identitetskonstruktionen ligger en form enactment: Den jeg er, bestemmes bl.a. af, hvem jeg bliver i den situation, jeg befinder mig i - lige såvel som den situation, jeg befinder mig i, bl.a. bestemmes af, hvem jeg er (Murphy 2015). Det man som medarbejder får øje på omkring situationen, her den ændrede dagsstruktur, vil ofte være det, som man kan få til at stemme overens med egne overvejelser omkring sig selv som individ eller om overvejelser om en kollektiv identitet i den formelle organisation (Murphy 2015).

Når vi ser på, hvad der tales frem om de ændrede arbejdsformer under den nye dagsstruktur, og søger at skabe forståelse og mening om begrebet modstand ud fra teorien om meningsskabelse, kan det se ud til at en del af den modstand, som vores medforskere oplevede i afprøvningsperioden, givetvis kan tilskrives den identitetsforandring, der ligger for medarbejderne i GN i at indgå i den ændrede dagsstruktur. Dermed var modstanden nok ikke så meget rettet mod selve dagsstrukturen - kortet over hvordan vi er sammen, som den var rettet mod en usikkerhed omkring ændring i omgivelsernes aktiviteter og måderne at enacte sig selv og sin faglighed på og som følge heraf, oh hvordan disse ændringer påvirker den faglige identitet og dermed meningsskabelse (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015).

I denne proces ser vi den sociale og retrospektive del af meningsskabelsen (Hammer & Høpner, 2019; Murphy, 2015). Det blev i fokusgruppeinterviewet talt frem, at der var nogen [henvist til AF-gruppen], der fungerede som "bannerfører" for processen og det var dejligt, at de gik foran, men man oplevede, at der var behov for, at der blev givet plads til at man kunne nå at følge med, altså den retrospektive del af meningsskabelsen. Resten af afdelingen var ikke 'lige så langt' i deres meningsskabelse som AF-gruppen.

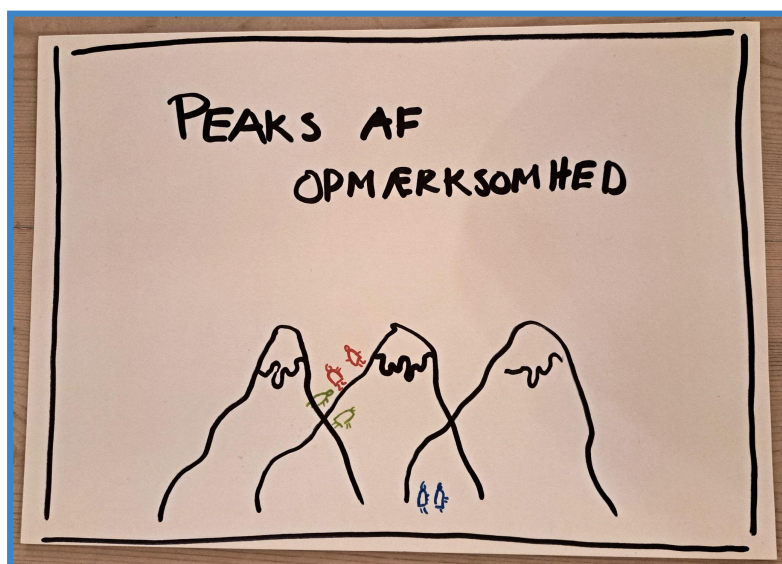


Fig. 17, Billede delt med AF-gruppen på workshop 3, baggrund af fokusgruppeinterview.

Udover at give plads og tid til retrospektiv meningsskabelse er det i en forandringsproces vigtigt, at give plads og mulighed for, at man som medarbejder får tid og mulighed for at gøre sig erfaringer sammen med andre omkring forandringerne, da meningsskabelse også er social og påvirkes af, hvem man er sammen med i processen og hvordan de møder en. Den meningsskabelse, man som medarbejder gør sig omkring den ændrede struktur, er således ikke kun påvirket af egne antagelser og erfaringer, men også hvem man handler mening til live sammen med og hvordan man oplever sig til rette i denne proces (Weick 1995; i Murphy 2015). Her spiller tid som faktor en væsentlig rolle, da det kræver tid at forbinde sig, særligt når det er med skiftende kollegaer, som det er tilfældet på GN.

Dette illustreres fint i dette screenshot som er et uddrag af feedback, givet af læge til AF-gruppen på baggrund af deres mail sendt som afslutning på afprøvningen (bilag 6)

- Det er fedt *ikke* at være en lonely-wolf-agtig læge, der på egen hånd mosler rundt og gør sit bedste -jeg kan virkelig godt lide at gå rundt sammen med jer alle sammen -I er godt selskab!
- Jeg synes sjældnere, at man oplever halve løsninger eller problemstillinger, der er skudt til hjørne i håb om, at der i morgen kommer en, der nok tager stilling. Jeg oplever, at vi i fællesskab er mere beslutningsdygtige

Fig. 18, uddrag af svar fra læge til AF-gruppens sendt til GN v. afslutningen af prøveperioden (bilag 6).

3.3 At indgå som facilitator, leder og forsker i en aktionsforskningsdrevet forandringsproces

Forsøget på at give plads til retrospektiv og kontinuerlig meningsdannelse og enactment

At arbejde med freeze, rebalance og unfreeze er som beskrevet tidligere et forsøg på, at undgå at arbejde med brændende platforme i organisatoriske forandringsprocesser. I stedet søges at skabe mulighed for en form for time-out, hvor alle i den pågældende del af organisationen kan få en fælles opfattelse af, hvad der er sket, hvor vi står nu og hvad der vil være hensigtsmæssig at gøre herfra. Dette kræver rum til improvisation og at flere, end kun den traditionelle leder, får mulighed for at tage lederskabet på sig, som vi fx. har set at medforskerne fik mulighed for og gjorde.

I time-ouden bliver lederens og facilitators vigtigste opgave ikke at komme med "de rigtige svar" eller være den, der trækker af og træffer beslutninger på andres vegne, men derimod at skabe gunstige øjeblikke og mulighedsrum (Hersted 2021; Hammer & Høpner, 2019). Her har vi kunne drage fordel af vores to forskellige profiler, erfaringer og positioner ind i processen. Vi har dog delt positionen som en form for enactende ledere, facilitatorer og aktive aktionsforskere, der har en tro på, at vi kan skabe noget andet ved at gøre noget andet - "*Vi skal ikke bare gøre som vi plejer*". Og måske denne tro på at vi kunne være med til at påvirke GN i en anden retning og skabe bedre sammenhæng i sig selv, også indeholder en grad af selvopfyldende profeti.

Marias funktion som afdelingsleder har under hele processen været en væsentlig medspiller, da hun har måtte sørge for, at det var muligt at rykke rundt i medforskernes vagtplaner, så de kunne deltage i workshops, planlægning af afprøningen og deltage i selve afprøvningen af dagsstrukturerne. Hun har skabt tid og mulighedsrum for, at de ugentlige møder i AF-gruppen kunne finde sted, med deltagelse af så mange fra gruppen som muligt. Hun har haft samtaler af coachende karakterer med forskellige medarbejdere, både indenfor AF-gruppen og udenfor. Ligesom en træner ikke har total kontrol over sit hold, har Maria som afdelingsleder og facilitatorer, heller ikke kunne styre AF-gruppens og medarbejdernes handlinger i detaljer, og vi har sammen været med til at skabe rum for og på forskellig vis været med til, at muliggøre at medforskerne kunne "gå på banen" og "enacte", altså foretage de handlinger, de havde besluttet eller som de fandt nødvendige på det givne tidspunkt i processen (Hammer & Høpner, 2019).

Som medforsker, facilitator og leder har vi i tråd med resten af AF-gruppen søgt at indgå i undersøgelsesfællesskabet med en undersøgende attitude, og herunder søgt gøre op med troen på den fulde kontrol både over de enkelte workshops og mødeprocesser, men i særdeleshed i forhold til selve Aktion-GN. Vi har i processen, udover en form for entactende og skabende funktion, også haft en afgrænsende funktion. Under de processer, vi har stået for at facilitere, har vi været meget opmærksomme på, at være tydeligt rammesættende og kontraktafklarende med AF-gruppen fra workshopkens start. Vi har forsøgt at metakommunikere om vores intentioner med de forskellige faciliteringsprocesser og vi har under alle refleksionsprocesser arbejdet med meget tydeligt fordelte tale-lytte positioner, for på den måde at mindske eventuelle tværfaglige, erfarings og hierarkiske positioner. Vores intention, og det vi har søgt at handle frem gennem vores facilitering, har været at skabe et dialogisk og flerstemmigt rum, hvor flest mulige stemmer kunne komme til orde med plads til både de centrifugale og centripetale kræfter i dialogerne. Præmissen for at blive hørt har været en demokratisk deltagelse i gruppens samtale og ikke hvem der var ældst, med mest erfaring, hvem der kunne tale højest og længst eller med "flest stjerne på skulderen", men derimod at udnytte gruppens spredning og forskelligheder som en spændingsfuld og divergent lærings- og udviklingsressource (Frimann & Hersted, 2020; Hersted, 2021; Olsen et al., 2018; Solsø 2024). Men for at disse dialoger og stemmer ikke kun skulle være reflekterende abstraktioner, har vi også gjort os umage for at alle workshops og møder endte med, at der var mulighed for at planlægge nye konkrete handlinger ind i afpøvningen (Hammer & Høpner, 2019; Frimann & Hersted, 2020).

At arbejde i forandringens og vanebruddets flerstemmighed og spændingsfelter

I en polyfonisk faciliterings- og forandringsproces må facilitatorer og dialogparterne hele tiden søge at trække på og inddrage andres stemmer og lade sig inspirere af hinanden undervejs. Når man arbejder i den åbne og flerstemmige dialog handler det således om "ikke at finalize, men vedholdende at arbejde med en åbenhed overfor det emergerende og uforudsigelige" (Hersted, 2021, s. 53).

For os var det derfor nødvendigt at søge at anerkende, lytte til og undersøge de spændinger, der var og er på spil i forandrings- og aktionsforskningsprocessen. Målet med dette var, at vi gennem disse dialoger kunne skabe rum for, at de involverede i og udenfor AF-gruppen kunne forholde sig kritisk refleksivt og konstruktivt til disse spændinger, så de kunne tænkes med, som naturlige vilkår frem for som noget, det gælder om at opløse eller minimere. Vi søgte dermed, at bruge dialog, flerstemmighed og spændinger som en ressource til at kvalificere den nuværende og fremtidige samskabelsesprocesser (Hersted 2021; Olsen et al., 2018, s.12).

Dissonansen og de spændinger, der opstår mellem forskellige stemmer, betragter vi som forventelige og et vilkår og ikke blot en udfordring i organisatoriske forandringsprocesser. Den unikke anderledeshed i disse stemmer, udfolder der sig også et potentiale for udvikling, nytænkning og skabelse af nogle anderledes handlinger, end dem vi og aktionsforskningsgruppen ville kun få øje på alene eller som enkelte individer. Vi har med inddragelse de mange forskellige forskellige stemmer og perspektiver ikke søgt at tilstræbe hegemoni og ensretning. Vi har gjort det, fordi vi mener, at når vi og AF-gruppen forholder os til organisationens mange forskelligartede stemmer og spændingsfelterne mellem disse, kan vi, de og organisationen bedre navigere i den organisatoriske dissensus, som altid vil findes i en bevægelig organisation. Derfor var en øvelse på den næstsidste workshop med AF-gruppen, at vi sammen kunne undersøge og gå op opdagelse i de spændingsfelter,

som vi som forskere havde identificeret, omkring afprøvningen og den nye dagsstruktur, på baggrund af fokusgruppelinterviewet. Vores forhåbning var at vi, med denne undersøgelse af spændingsfelter, i starten af workshoppen, sammen med AF-gruppen fik åbnet for en centrifugal undersøgelse af de mange forskellige stemmer og tendenser der var og er i forhold til den nye dagsstruktur, sådan at det kunne hjælpe AF-gruppen til at blive klogere i den centripetale fase af workshoppen og afprøvningen, hvor der skulle lukkes ned for afprøvningsmånedens og dagstrukturen forhåbentlig også kunne landes i en mere ensrettende visning af afdelingens handlinger og sammenhæng, samtidig med at der bliver åbnet for en unfreeze fase i forløbet. (Hersted, 2021; Hammer & Høpner, 2019).

De spændingsfelter vi på baggrund af en abduktiv læsning af fokusgruppelinterviewet havde identificeret var følgende:

Vanebrudets spændingsfelt

Stor skrift - TID OG TIMING - Liste-fødder, adstadighed

Prøveperiode - EKSPERIMENT - Fast forandring

Uro, tvivl - VANEBRUD - Spændende, energi

Fleksibilitet, elastik - * - Struktur, forudsigelighed

En speciallæge, individuel - * - Mange speciallæger, fælles

Hjemme - SAMTALE, LYTNING - Ude

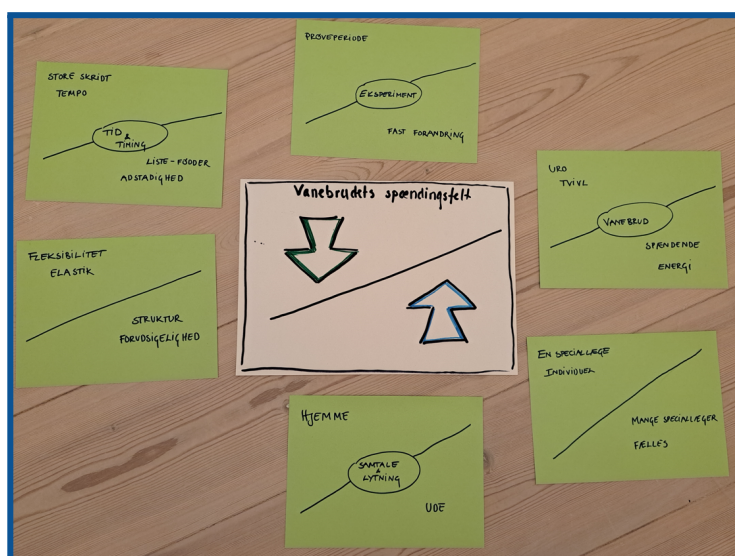


Fig. 19, Billede af spændingsfelter anvendt til undersøgelse i AF-gruppen af feedback fra fokusgruppelinterview på workshop 3.

I undersøgelsen af spændingsfelter oplevede vi, at AF-gruppen sammen undersøgte flerstemmheden og hvad, der mon lå bag det som er blevet sagt på fokusgruppelinterviewet, og hvordan de kunne "imødekomme det som AF-gruppe" her i afprøvningens sidste fase og fremadrettet. De drøftede, om der var "noget vi har brug for at adressere?", "er der noget vi kan ændre?", "er der noget der kalder på en anden måde at arbejde sammen på?", "vil alle mon kunne passe ind i den nye struktur?". Samtidig blev de opmærksomme på, at afprøvningen og den nye dagsstruktur både for dem og andre er et "kæmpe læringsrum" og at der i stuegangen er mulighed for "uddannelse i at se dialog og lære af hinanden", og de taler om, at det også kan ses et følsomt rum hvor man kan opleve sig udstillet.

"Vi skal "træne" hinanden til, at stuegangen er en dialog og ikke en overhøring". "Der er stadig noget der skal arbejdes på". "Vi har behov for at give slip på noget og give det tid". "Det behøver ikke at være ens for alle". "Strukturen skal også kunne tilpasse det som teamet kan på dagen og det som patienten kræver". "Vi skal stadig øve os, undersøge følelsen at være god nok og hvordan vi fælles står i den følelse og hvordan hjælper vi hinanden til at stå sikre i det".

Vi oplevede, at AF-gruppen, gennem undersøgelsen af spændingsfelter, fik blik for den relationelle del af både meningsskabelsen hos deres kolleger og omkring selve dagsstrukturen. Det blev synligt hvor svært det har været at navigere i for mange, hvor forskelligt lægerne går til deres opgaver på, "der er lige så mange svar som der er læger tilstede" - og det blev også synligt at den måde lægegruppen har deres virke på, har været differentieret - samtidig viser det med den nye struktur, at der er tid til at lægerne kan drøfte deres overvejelser med hinanden og endda mens andre fx. sygeplejerskerne og forældrene deltagende kan byde ind. AF-gruppen gav udtryk for at have lyst til at anerkende hinanden (både i og uden for gruppen), for forskelligheden. For hvis man ikke er tryk omkring samarbejdet i dagsstrukturen kan det være en blokering i forhold til at gå ind i processen og komme videre med udviklingen af den nye struktur. Men hvis man får mulighed for at tale sammen om hvordan man skal være sammen, kan det potentielt gøre det nemmere og trykkeligere at gå ind i samarbejdet. Men det kræver stadig mere arbejde, det er stadig "under the way" - in the becoming.

Derudover blev indsigterne, der kom frem fra undersøgelsen indarbejdet i 'kortet' (drejebog og action cards) for den nye dagsstruktur, som noget, der blev taget højde for i hvordan strukturen skulle stå i perioden efter at afprøvningen sluttede. De kom bl.a. frem til, at der i den struktur der skulle gives slip i unfreeze perioden de følgende tre måneder, skulle give lægerne mere tid til at læse i patientjournalerne end de umiddelbart ville have gjort inden undersøgelsen.

Sammenfatning på Delanalyse 3

I denne delanalyse ser vi hvordan, at AF-gruppen virker som forandringsagenter, der både leder og er involveret i forandringsprocessen, og hvordan de former konteksten gennem deres handlinger og dermed er medskabere af deres egen virkelighed. AF-gruppen har arbejdet med at identificere og overvinde blokeringer i den daglige struktur.

AF-gruppen arbejdede som et undersøgelsesfællesskab, der støttede hinanden i refleksion og udvikling i processen. De ugentlige touch-base møder blev tilføjet for at understøtte denne proces. I afprøvningsperioden har det handlet om at finde en plausibel forklaring på, hvad der kan være vigtigt, og hvad der kunne være den næste passende handling. AF-gruppen har fokuseret på at identificere tegn eller 'cues', der kan hjælpe med at tilpasse den daglige struktur. Den nye daglige struktur fungerer som et kort, der skaber mening og sammenhæng over handling. Modstand var et tegn som gruppen har været optaget af under forandringsprocessen, og vi har undersøgt hvilken effekt gruppens fokus på modstand kan have på meningsskabelsen.

Analysen undersøger også, hvordan AF-gruppen og resten af organisationen begge kan være medskabere af den modstand, som AF-gruppen har oplevet, og fokuserer på den meningsskabelse, der kan ske når man er optaget af modstand. Brugen af ordet modstand kan føre til et uproduktivt tankemønster, og i stedet foreslår vi at undersøge, hvad der i omgivelserne skaber modstand, for at give forandringsagenterne mulighed for at reagere på den feedback, de modtager.

Processen med at ændre vaner kan være udfordrende, men også en spændende oplevelse. Fokusgruppeinterviewet viste, at den nye daglige struktur især ændrer på hvordan lægernes enacter deres identitet. Fokusgruppeinterviewet viste, at ændringen ikke kun handlede om strukturen, men også om, hvordan medarbejderne ser selv i organisationen. Den måde, man skaber mening i en

situation, er forbundet med de antagelser, man gør sig om sig selv. Der er et socialt aspekt af meningsskabelse, der opstår med andre i forandringsprocessen. Processen måtte derfor også give plads til retrospektiv meningsskabelse for medarbejdere, der ikke var lige så inddraget i at skabe forandringen som AF-gruppen.

Vi har undersøgt hvordan det faciliterede rum kan at skabe en time-out fra de sædvanlige praksisser for derigennem at etablere en fælles forståelse og identificere de næste skridt. Vi har stået i processen i en fælles position som ledere, facilitatorer og forskere med en tro på, at forandring kan ske, når der anvendes nye tilgange, og vi har her insisteret på en polyfonisk tilgang, hvor mange stemmer blev søgt inddraget i processen. Vi har forsøgt at inddrage og se spændingerne i forandringsprocessen som en ressource snarere end en hindring. Vi har sammen med AF-gruppen arbejdet med at undersøge spændingerne og de forskellige synspunkter i organisationen, og indsigterne herfra blev indarbejdet i 'kortet' for den nye daglige struktur.

DEL III Kritiske eftertanker og konklusion

Kritiske eftertanker

... om hvordan man tåler balladen.

Aktionsforskning rimer umiddelbart godt på frisættelse, men med frisættelse sker der også en anden fordeling af ansvaret og beslutningskapacitet end i tidligere tider som organisationen skal lære at navigere i. Der følger oplagt en række dilemmaer med frisættelsestendensen, bl.a. hvordan frihed til de få risikerer, at blive til de manges ufrihed, eller at frisættelse kommer til at handle mere om prioritering end om frihed fra styring, hierarkiet og medarbejdernes deltagelse i ledelsesprocesser (Mellon, 2024).

I vores proces blev dilemmaet om, *Hvem kan træffe hvilke beslutninger i 'en frisat' organisation?* særligt tydeligt, og videre hvilken ledelsesmæssig opmærksomhed og praksis kalder frisættelsen på? Det har, af flere omgange over hele aktionsforskningsforløbet, været en udfordring at være skarp på, til hvem opgaver og ansvaret var bemyndiget. I den næstsidste workshop orienterer AF-gruppen sig mod, hvordan tiden efter afprøvningsmåneden mon vil se ud og stiller sig i det åbne med refleksioner som, "vi kan nå til vist sted, som AF-gruppe, men hvornår slipper vi?" "Hvordan og hvornår skal der 'fades', og gives slip og lade noget stabilisere sig som det kan og lade andet stadig være på vej?" "Hvornår er det rette tid til at træde lidt tilbage og ikke sende husk-nu mails, men stadig være påpasselig med at holde fast i strukturen, som den er tænkt?" "Til gengæld er der behov for mail til ledelsen om, at de gerne må træde mere ind". I det sidste udsagn ser vi, hvordan AF-gruppen beder ledelsen om hjælp til at tage beslutninger og skubbe processen videre til "næste fase".

Vi husker, at opdraget for fortsættelsen af aktionsforskningsforløbet var en egentlig og ultimativ organisationsændring, og hvor der i processen var givet et tydeligt mandat til AF-gruppen kunne arbejde 'frisat' og undersøgende, med tillid til at der sigtes efter et fælles bedste.

Men hvilke interesser får i sådan en proces lov at dominere, når vi forhandler, hvad vi vil have øje på og ikke have øje på? Og hvordan arbejder man ledelsesmæssigt med at sikre, at det ikke udvikler sig til en kampplads undervejs? Og kan man ende med at blive 'så frisat', at det ikke er muligt at træffe nogle varige beslutninger? Hvem træffer beslutninger på 'de frisattes' vegne?

Efterfølgende har vi spurgt os selv, om vi kunne have været tydeligere i forhold til at sørge for at beslutninger blev taget andre steder end i AF-gruppen fx i den øvrige ledelsesgruppe for at sikre forudsætning for at ting kunne ske. Med vores insisteren på meningsskabelse og frisættelse kan man jo risikere, at intet rigtig sker, alting rinder ud og intet bliver stående, hvis ikke vi søger at anvende den magt, vi gennem projektet var blevet bemyndiget. Den magt, som ligger i at projektet har været kommet i stand og har skabt bevægelse, må anvendes til at få det til at blive stående. Men som Weick siger, vi kan ikke vide om vi har skabt noget, før end vi ser det ske i handlinger i praksis.

Vores resultater er fremkommet på en ledelsespraksis, hvor der grundigt er arbejdet med ikke at etablere årsag-virkningsforklaring. Og forsøge at afbryde de linære hvis-og-så-kæder, hvor man som leder forventer at kunne forudsige, at *hvis* vi gør sådan her, *så* vil det have den her betydning eller det her resultat. Vi kan umuligt se alting på en gang, selvom vi teoretisk havde muligheden, ville billedet stadig være for komplekst til at give mening. Det, der er afgørende for hvordan

organisationen udvikler sig, er de handlinger og interaktioner, der hele tiden finder sted, og med det i fokus må lederen være undersøgende i forhold til, hvordan noget foregår, for at kunne forstå og fortolke det. En undersøgelse af, *hvordan* tingene sker, snarere end *hvorfor* de sker (Hernes & Bévort, 2018).

Lederen må være i kontakt med, hvad der egentlig optager medarbejderne og undersøge, hvordan mening skabes, hvad der giver motivation, så medarbejderne har lyst til at deltage og tage initiativ og søge at skabe muligheder for de initiativer, der bliver taget undervejs i processen (Hersted 2021; Solsø 2024). Lederen må være opmærksom i sin ledelsespraksis og forholde sig åben over for det aktuelle øjeblik, og lede efter mulighederne i sprækkerne. Være klar til at tage beslutninger, evne at facilitere forandringsprocesser, være modig og turde at gå *med* kompleksiteten og ikke *imod*, indgyde til håb og tillid. Samtidig ligger der, når lederen arbejder som meningsskaber, i denne åbenhed en faldgrube i at lederen hovedsageligt vælger at se og enacte på det, som passer bedst med lederens egen meningsskabelse. Lederen må vogte sig og holde sig opmærksom på den selvopfyldende profeti. Også lederen må udfordres af andre stemmer og i spændingsfeltet, hvis ikke denne skal risikere at 'kollapse' i egen meningsskabelse (Hammer & Høpner, 2019; Hammer & Høpner, 2019) Med den viden og opmærksomhed har man som leder, med den magt og den position man er givet, også et større ansvar i forhold til at opsøge nuancerne og tillade sig selv og sin egen meningsskabelse at blive forstyrret og sat spørgsmål ved.

Det leder frem til, at lederen derfor må søge at arbejde bevidst ud fra en magtposition, hvor magt betragtes som en produktiv kraft og et mulighedsrum til at få noget til at ske (Frimann & Hersted, 2020, s. 71-73).

Når det så er sagt så ved vi godt, at magt altid er på spil - også i det 'frisatte aktionsforskningsrum'. Vi har derfor i denne proces været påpasselige med at give nogen en opfattelse af, at de havde magt over nogen andre. Men samtidig har magt også været en væsentlig medspiller i denne proces. Vi har set hvordan magten ikke nødvendigvis er så tæt koblet til autoriteten, som den er til handling. Man kan som AF-gruppe og medarbejder opnå magt gennem handling i organiseringen (Weick & Quinn, 1999). Ifølge Weick (Hammer & Høpner, 2019) ligger magten i organiseringens gensidige handlinger og har betydning for, hvordan magten fordeler sig i organisationen. Magten er altså betinget af vores relationer med hinanden - det er ikke magten over nogen eller processen, der gør noget muligt, det er relationer, der gør magten mulig. Ingen, heller ikke lederen, kan vide sig sikker på, hvilken position man tildeles. Vi er alle fanget i relationer, hvor vi påvirker og påvirkes af andres handlinger.

Når man som leder arbejder med meningsskabelse, undersøgelsesfællesskaber og empowerment må fokus være på, hvordan man, gennem dialog og handling, kan få mennesker til at vokse og udvikle sig, at finde nye veje at gå, tage ansvar, finde løsninger i fællesskab og komme videre sammen. Handling kan i tråd hermed betragtes som en væsentlig ledelsesmæssig opgave og et virksomt redskab til at skabe en strategisk retning. Vi har set, hvordan mening altid opstår og skabes lokalt, det vi har gjort her vil aldrig fuldstændig kunne ensrettes eller konceptualiseres, det vil altid være afhængigt af den kontekst, det udfoldes i. Vi må derfor droppe at tale om udviklingsplaner og innovationsprojekter, hvor man ønsker at fremtvinge ét bestemt resultat. Vi må stoppe med at forsøge at gøre medarbejderne forandringsparate eller flytte på dem, forandringen er der allerede og medarbejderne er allerede i bevægelse. I stedet må vi forsøge at arbejde med det, der emergerer, de små innovationer i dagligdagen og potentialiteten i medarbejdernes meningsskabelse (Janniche et

al., 2009; Solsø 2024). Både når vi møder forandringer, der kommer til os udefra eller indefra, må vi turde at stille os i det åbne og lade svaret være et spørgsmål, selvom vi ikke bryder os om det. Det er den opgave og den ballade vi må tåle, og sammen kan vi med god dømmekraft arbejde for kloge valg.

Konklusion

Vi har i dette speciale udforsket organisatorisk forandring gennem et aktionsforskningsforløb i en kompleks organisation, GN. Vi har anlagt et pragmatisk og procesorienteret perspektiv, hvor forandring ses som en emergerende og kontinuerlig proces, der udvikler sig i mødet mellem mennesker, praksis og handlinger. I stedet for at fokusere på et fastlagt mål for processen, har vi undersøgt, hvordan mening og sammenhæng skabes løbende og kan styrkes i en foranderlig kontekst.

Et centralt element i vores tilgang har været at bevæge os væk fra at betragte forandringer, som blot strukturer og hændelser, som kan planlægges udførligt. Vi har i stedet bevæget os hen imod at forstå forandringer processuelt med behov for, at der skabes rum for deltagelse, refleksion og dialog for at give forandringen de bedste forudsætninger. Vi har gennem vores aktionsforskningsforløb, Aktion-GN, erfaret hvordan aktionsforskning som tilgang kan bidrage til at frisætte medarbejdere og ledere til at træffe meningsfulde beslutninger lokalt. Dette har ikke kun handlet om at ændre arbejdsgange, men også om at styrke arbejdsfællesskaberne og understøtte medarbejdernes forestillingsevne, handlekompetencer og empowerment gennem fælles meningsskabelse.

Gennem vores analyser har vi undersøgt potentialerne i at arbejde med flerstemmighed og som undersøgelsesfællesskab i forandringsprocesser. Ved at inddrage forskellige perspektiver og stemmer, har vi og medforskerne sammen kunne navigere i organisatoriske spændingsfelter, hvor vi har søgt at skabe løsninger, der giver mening for flere. Vi har set, hvordan refleksiv tænkning og abduktion som analysestrategi har hjulpet os til at forstå kompleksiteten i forandringsprocessen, og hvordan vi har bevæget os fra forståelsesbrud til ny viden.

Særligt har vi anvendt Weick og Quinns (1999) tre-fase model: freeze, rebalance og unfreeze til at analysere afprøvningen og forandringsprocessen. I freeze fasen har vi set, hvordan en midlertidig "fastfrysning" af organisationens nuværende tilstand har givet mulighed for at skabe overblik og fælles mentale kort. Rebalance-fasen har handlet om at søge at omsætte indsigt til konkrete forandringer på en måde, hvorpå disse harmoniserer med organiserings strukturelle og bevægelige hverdag og medarbejdernes behov. Her var det afgørende at skabe en inddragende og dialogbaseret proces, hvor medarbejderne blev involveret i meningsforhandlingerne. I unfreeze-fasen har fokus været på at frisætte den bevægelse, der er organisationens natur og igen at lade improvisation og læring af konstante udfordringer være en del af hverdagens strukturelle og mikroskopiske mønstre.

Vi har observeret, hvordan Aktionsforskningsgruppen (AF-gruppen) har spillet en central rolle som forandringsagenter. Gennem deres engagement og handlinger har de været med til at forme organisationen og påvirke den retning, forandringsprocessen tog. De har ikke blot været deltagere, men også medskabere af deres egen virkelighed.

Vi har også berørt kompleksiteten i meningsskabelse. Vi har undersøgt, hvordan medarbejderne i GN skaber mening om den nye dagsstruktur og hvordan deres identitet og faglige selvforståelse spiller ind i denne proces. Det er blevet tydeligt for, at modstand ikke nødvendigvis skal ses som en barriere, men også som en mulighed for at lære og integrere forskellige perspektiver.

I den afsluttende del har vi reflekteret kritisk over processen og vores rolle som aktionsforskere. Vi har diskuteret dilemmaer omkring magt og beslutningskapacitet i en "frisat" organisation, og hvordan ledelse kan understøtte forandringsprocesser gennem handling, dialog og refleksion.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at organisatorisk forandring er en kompleks og dynamisk proces, som med fordel kan understøttes af en procesorienteret og undersøgende tilgang. Ved at kombinere teori og praksis har vi opnået en dybere forståelse for, hvordan man kan arbejde med forandring i komplekse organisationer. Vores resultater viser, at når man giver plads til medarbejdernes deltagelse, dialog og refleksion, er det muligt at skabe bæredygtige og meningsfulde forandringer.

Referencer

- Beck, S., Kaspersen, P., & Paulsen, M. (2014). John Dewey – læring gennem erfaring. In *Klassisk og moderne læringsteori* (pp. 397 - 422). Hans Reitzel.
- Brinkmann, S. (2006). 4. Filosofiske grundtemaer. In *John Dewey: en introduktion* (1. ed., pp. 43 - 70). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2014). Doing Without Data. *Qualitative Inquiry*, 20(6), 720-725. Sage Journals.
<https://doi.org/10.1177/1077800414530254>
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng, D. (Eds.). (2012). *Aktionsforskning*. Samfundslitteratur.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund* (1. udg 5. oplag ed.). Hans Reitzel.
- Frimann, S., Borup Jensen, J., & Kaa Sunesen, M. S. (Eds.). (2020). *Aktionsforskning - et læringsperspektiv*. Hans Reitzel.
- Frimann, S., & Hersted, L. (2020). *Lederen som aktionsforsker* (1. udg. 2. oplag ed.). Samfundslitteratur.
- Gimmel, A. (2014). Kap 2: Amerikansk pragmatisme. In M. Hviid Jacobsen & S. Kristiansen (Eds.), *Hverdagslivet: sociologier om det upåagtede* (pp. 75-108). Hans Reitzels Forlag.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers* (2. udg. 5. oplag ed.). Samfundslitteratur.
- Hernes, T., & Bévort, F. (2018). *Organisering i en verden i bevægelse* (1. udg. 2. oplag ed.). Samfundslitteratur.
- Hersted, L. (Ed.). (2021). *Ledelse i sociale processer: relationer, resonans og responsivitet*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Janniche, P. M., Nielsen, K. M., Zeithen, M., & Nørlem, J. (2009). *Coachingens landskaber, Kap. 2 Coaching i organisationer - ledelse, magt og læring* (J. Nørlem, Ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Mellon, K. (Ed.). (2024). *Nye tendenser i organisation og ledelse: 15 bud på nødvendig organisatorisk forandring*. Hans Reitzel.
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking - introduktion til Karl Weick* (1 udg 3 opl. ed.). Reitzels forlag.
- Nielsen, B. S. (2020). Aktionsforskning. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udgave ed., pp. 137 - 165). Hans Reitzel.
- Olsen, B. R., Phillips, L., & Johansen, T. R. (2018). Kap. 1 - Når dialog og samskabelse er mere end bare et plusord. In B. Ravn Olesen, L. Phillips, & T. Rosenthal Johansen (Eds.), *Dialog og samskabelse: metoder til en reflektiv praksis* (pp. 11-41). Akademisk Forlag.
- Rigshospitalet. (2024). *Rigshospitalets Vision*. Region H, Rigshospitalet.
https://www.rigshospitalet.dk/om-hospitalet/strategi/_layouts/15/DocIdRedirect.aspx?ID=HRIGSHOS-1109979589-15
- Rigshospitalet & Webgruppen på Rigshospitalet (Eds.). (2024). *Visionen kort fortalt* [Tekst fra Rigshospitalets Intranet]. Rigshospitalets intranet, fælles for Blegdamsvej og Glostrup.
Retrieved 12 30, 2024, from
<https://intranet.regionh.dk/rh/organisation/strategi/fremtidens-rigshospital/inspiration/Sider/visionen-kort-fortalt.aspx>
- Solsø, K. (2024). *Dømmekraft: Ledelse i social kompleksitet*. Samfundslitteratur.

- Thybring, A. L. (2021). organisationer uden ledere. In M. Drøschler (Ed.), *Organisationer i en overgangstid: håndbog for ledere* (pp. 255-273). Dansk Psykologisk Forlag.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.*, (50), 361-86.
- Weile-Lund, M., & Henriksen, P. K.B. (2024). *Medhedstænkning, responsivitet og forandring inde fra en kompleks organisation* [3. semester opgave, PROF]. Aalborg Universitet.

Bilagsoversigt

1. Oversigt Aktion GN, Workshops m. AF-gruppen
2. Pernille og Marias drejebog workshop 2
3. Rigshospitalets Vision
4. Powerpoints fra Arbejdsmiljødag på Rigshospitalet, november 2024, udgivet af Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse, RH
5. Første prøvehandlingsskema, Aktion-GN
6. Afsluttende mail til GN, fra AF-gruppen
7. Actioncards til funktioner og drejebog for Den nye dagsstruktur
8. Første mail til GN, fra AF-gruppen

Figuroversigt

Fig. 1, Det samlede procesforløb - Del I & II, illustreret på den sidste workshop af medlemmer af AF-gruppen.

Fig 2, Samlet oversigt over aktiviteter i de to spor i Aktion-GN

Fig. 3, Uddrag af empiri fra 3. semesteropgave, aktionsforskning del 1 (Weile-Lund & Henriksen, 2024, s. 30)

Fig. 4, Illustration af vores første teoretiske rammesætning for Aktion-GN, præsenteret på workshop 1.

Fig. 5, Tegnet illustration over aktionsforskningsproces, præsenteret til AF-gruppen på workshop 1, Del I

Fig. 6, Uddrag fra drejebog til workshop 2 (bilag 2)

Fig. 7, Oversigt over aktiviteter på de enkelte workshops gennemført med AF-gruppen

Fig. 8, Uddrag fra Rigshospitalets vision (Rigshospitalet, 2024, bilag 3, s. 1)

Fig. 9, Powerpoint fra RH Arbejdsmiljødag november 2024 med overskriften Det Frisatte Hospital, (Bilag 2)

Fig. 10, Stemningsbillede fra workshop 1, planlægning af afprøvningen.

Fig. 11, Billede af afprøvningsark for første afprøvning, *Den nye dagsstruktur*.

Fig. 12, Uddrag af dagstruktur-actioncard til funktioner v. ny stuegang (bilag 7)

Fig. 13, Uddrag af dagstruktur-actioncard til funktioner v. ny stuegang (bilag 7)

Fig. 14, Uddrag af opstartsmail sendt til GN nogle før prøveperioden startede (bilag 8).

Fig. 15, Billede af nøgleord fra forventningsafstemning i AF-gruppen på workshop 1.

Fig. 16, Billede fra sidste workshop 4, nøgleord fra opsamling AF-gruppens læringspointer fra hele processen.

Fig. 17, Billede delt med AF-gruppen på workshop 3, baggrund af fokusgruppeinterview

Fig. 18, uddrag af svar fra læge til AF-gruppens sendt til GN v. afslutningen af prøveperioden.

Fig. 19, billede af spændingsfelter anvendt til undersøgelse i AF-gruppen af feedback fra fokusgruppeinterview på workshop 3.