

When Two become One

Personalemøder som opbygning af organisatorisk forandringskapacitet



Navn: Stina Niemi Stenberg Hansen

Studienummer: 20240160

Institut: Institut for kultur og læring, Aalborg Universitet

Studie: Master i læreprocesser med speciale i ledelses- og organisationspsykologi

Opgave: 4. semester, afsluttende speciale

Vejleder: Torsten Conrad

Dato: 6. januar 2026

Anslag: 86.053

Abstract

The healthcare sector is continuously undergoing significant transformation driven by economic savings and the implementation of new reforms aimed at enhancing efficiency and quality. One of the central challenges in this process is aligning top-down changes with daily practices where staff are in the middle of it in both professional and cultural expectations and worries. In this context, middle managers are often the ones who are given this task of translating strategic decisions into actionable, meaningful practices, while simultaneously facilitating the transformation and making critical decisions themselves.

As a Chief Nurse, I am navigating the complexities in a merger of two cancer wards at Aarhus University Hospital (AUH) which is a big transitional change for all involved. Concurrently, I also, in the context of my Master education, have adopted a "researcher role" to explore how staff meetings can function as learning spaces as a part of the merger, but also to build organizational change capacity. This thesis is rooted in, using staff meetings as an experimental space to investigate how they can be reconceptualized as learning arenas, rather than simply information forums.

Combining action research with a focus group interviews, this study examines how the leadership role of a facilitator-researcher and employees as co-researchers and informants collaboratively build understanding and engagement essential for the success of both the ward merger and future organizational changes. With a focus on psychological safety, involvement, and community, this thesis treats staff meetings as spaces where changes are not only implemented but also understood and integrated through an ongoing learning process. Leadership and staff together create meaning and act on the knowledge generated through social interaction, building a shared capacity for change.

Through this exploration, the study contributes to understanding how staff meetings, when designed as learning spaces, can support both individual and organizational learning. Furthermore, it highlights the importance of these meetings in fostering a culture of continuous development and change within the healthcare setting. The findings suggest that reimagining staff meetings as interactive, safe, and inclusive learning environments can be a key strategy in enhancing organizational change capacity, promoting engagement, and achieving long-term transformation.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
4. Baggrund.....	3
5. Problembeskrivelse	4
6. Problemformulering	5
7. Metode.....	5
7.1 Videnskabsteoretisk tilgang	5
7.2 Metodevalg	6
7.3 Forskningsdesign	7
7.4 Etik, magtbalance og positionering	8
8. Dataindsamling og Empiri	8
8.1 Dataindsamling - streng 1	9
8.1.1 Empiri- streng 1	9
8.2 Dataindsamling - streng 2	9
8.2.1 Empiri – streng 2	10
9. Teorivalg og begrebsafklaring	10
9.1 Teori.....	10
9.2 Begrebsafklaring	12
10. Analysestrategi.....	13
10.1 Analysetilgang – streng 1.....	14
10.2 Analysetilgang – streng 2.....	14
11. Analyse	15
11.1 Psykologisk tryghed som grundsten for forandring	15
11.2 Inddragelse som læringsafsæt	21
11.3 Fællesskabets betydning for meningsskabelse	24
12. Diskussion	28
13. Konklusion	29
14. Perspektivering.....	30
15. Litteraturliste	32
16. Bilagsoversigt.....	33

1. Indledning

Sundhedsvæsenet gennemgår kontinuerligt markante transformationer drevet af både økonomiske besparelser og reformer der skal implementeres for at sikre sektorovergange, effektivisering og kvalitet ind i kerneopgaven. En central udfordring i denne proces er ofte at forene de ude og/eller ovenfra kommende forandringsbeslutninger med hverdagspraksis - der både har faglige og menneskelige aspekter der ofte har sat sig som kultur. Processen kan afstedkomme forventninger, ønsker for fremtiden og bekymringer blandt medarbejdere, og forde, at en reel forandringsproces skal faciliteres og implementeres. Denne opgave ligger oftest hos mellemlederne og kræver, at de kan "oversætte" disse beslutninger så de giver mening for dem selv og for medarbejderne. Samtidig skal de selv træffe vigtige beslutninger synkront med transformationen.

Som Oversygeplejerske på kræftafdelingens sengeafsnit på Aarhus Universitetshospital (AUH), befinder jeg mig midt i denne transformationsdagsorden. Jeg er leder af en nylig fusion af to sengeafsnit og har til opgave at navigere os igennem fusionens organisatoriske samt kulturelle udfordringer. Derudover har jeg igennem min masteruddannelse, i dette projekt valgt at indtage en forskerrolle for at undersøge, hvordan personalemøder kan fungerer som læringsrum for at opbygge forandringskapacitet i min praksis. Dette speciale har derfor afsæt i denne dobbeltrolle, hvor jeg indtager en rolle som forsker, der udforsker personalemøderne som et eksperimentelt-rum til at undersøge, hvordan møderne kan gentænkes som læringsarenaer fremfor blot informationsfora, samtidig med at jeg som leder varetager fusionen. I en tid med kontinuerlige organisatoriske forandringer er det derfor essentielt at forstå, hvordan personalemøder kan understøtte både individuel og organisatorisk læring, samt hvordan de kan være med til at skabe en kultur for kontinuerlig udvikling og forandring.

Ved at kombinere aktionsforskning med fokusgruppeinterview, undersøger jeg hvordan ledelse i kombination med den faciliterende forskerrolle og medarbejderne som medforskere/informanter sammen kan skabe en fælles forståelse og mening, der er nødvendig for at lykkes med både fusionen og de fremtidige forandringer i organisationen. Med et fokus på psykologisk tryghed, indflydelse og fællesskab, ser dette speciale på personalemøderne som et læringsrum, hvor forandringer ikke blot skal implementeres, men også forstås og integreres i en løbende læringsproces, således, at ledelse og ansatte sammen skaber mening og handler på baggrund af den viden, der opstår i et socialt samspil for at opbygge en fælles kapacitet.

4. Baggrund

I foråret 2024 skal to sengeafsnit på kræftafdelingen AUH, fusioneres til ét fælles. Den overordnede baggrund er økonomiske besparelser og ændrede patientforløb. Hermed skal to medarbejdergrupper med hver deres dagligdagspraksis, kultur, og forventninger forenes. Som leder af den ene gruppe fik jeg denne opgave, og i den forbindelse undersøgte jeg i teori indenfor ledelses - og fusionsstrategier

hvordan en sådan proces kan gennemføres. Det beskrives blandt andet i teorien, at vejen til en succesfuld fusion er lang og primært er bundet op på lederens evne, vilje, mulighed og viden til, ikke kun at kunne lede, men også at facilitere processer hvor medarbejdere inddrages (Kotter 2014; Bech, Jørgensen & Rasmussen 2025). Samtidig var mit blik rettet mod personalemøder og deres funktion idet jeg så dem som primært informerende med en tavleundervisnings-tilgang. Jeg observerede, at både jeg selv og medarbejdere hurtigt "zoomede ud", undlod at deltage i diskussioner og i det hele taget manglede engagement. Samtidig var der ofte også dårlig deltagelsesopbakning. Ledelses og -fusionsopgaven samt idéen om, at personalemøder rummede både muligheder samt en form for uudnyttede ressource resulterede i en spirende nysgerrighed. Stort set samtidig startede jeg på LOOP uddannelsen. Med tanker rettet mod 4. semester og de muligheder som specialet indebærer, blev et frø til en idé sået: At påbegynde en dataindsamling i sammenhæng med ledelses og -fusionsopgaven ved at bruge personalemøder som genstandsfelt. Fokus for dataindsamlingen var endnu ikke fastlagt, men der var derimod en klar beslutning om at give personalemøderne en ny form, være åben, se hvad der ville dukke op, arbejde induktivt og bruge læring som grundsten. At arbejde induktivt læner sig op ad min ledelsesform og mit ledelsesgrundlag der bærer præg af at være intuitivt og bero på menneskers sammenspil med hinanden. På den måde havde jeg en fornemmelse af, at det ville gå fint hånd i hånd, hvis jeg kobled min praksis med aktionsforskning uden frygt for, at medarbejderne ville opleve det som kunstigt, forceret eller som et midlertidig "ledelsesindslag". Derudover var tanken, at personalemøderne i første omgang skulle bruges som et led i fusionsprocessen og som en katalysator for forandring, men samtidig kunne de også ses som en gennemgående ramme ind i det perspektiv som det er at arbejde i det danske sundhedsvæsen, der kontinuerligt er under forandring hvilket kræver understøttelse af en lærings og udviklingspraksis.

5. Problembeskrivelse

Personalemøder har traditionelt set i sundhedssektoren været organiseret som informationsbårne, lærer-elev-prægede seancer og mine observationer peger på lav deltagelsesenergi, ud-zoomning, begrænset dialog samt svingende eller ringe fremmøde. Samtidig oplevede jeg et uudnyttet potentiale da møderne netop samler de aktører, roller og erfaringer, der er nødvendige for at danne ny praksis, skabe fælles retning og kultur samt at koordinere indsatser. Alle kerneelementer i opbygningen af organisatorisk forandring. Hvis personalemøder i højere grad blev designet som læringsrum frem for informationsfora, kan de muligvis fungere som en stabil gennemgående proces for både kompetenceudvikling, forbedringsarbejde og meningsskabelse i praksis.

Problemet ses derfor fra perspektivet om at personalemøderne primært udnyttes til overlevering af information frem for fælles undersøgelse, refleksion og eksperimenter. Konsekvensen af, at afholde personalemøder med denne tilgang, er risiko for tab af engagement, læring og den mulige forandring. Derudover er der risiko for, at både fusionens og fremtidens nødvendige ændringer ikke

indlejres, men i stedet forbliver enkeltstående initiativer uden varig effekt. Der er derfor behov for at undersøge, om og hvordan personalemøder kan gentænkes som udbytterige læringsrum, der både kan bistå med konkrete forbedringer, mens de på samme tid understøtter opbygningen af forandringskapacitet.

6. Problemformulering

På baggrund af mine antagelser om, at kunne få et mere nuanceret billede af organisatorisk udvikling og min ledelsesopgave hvor ønsket om at opbygge en kapacitet til forandring og ikke kunne finde et endegyldigt svar, stiller jeg derfor følgende spørgsmål:

Personalemøder set som læringsrum for opbygning af organisatorisk forandringskapacitet – hvordan kan de bidrage?

7. Metode

Problemfeltet undersøges empirisk i to faser. Første fase består af et aktionsforskningsprojekt, hvor jeg som leder-forsker planlægger og faciliterer personalemøder med ny tilgang. Således er personalemøder genstandsfelt og medarbejderne ses som medforskere. Til at underbygge data, suppleres der i anden fase med et fokusgruppeinterview hvor medforskere inviteres ind som informanter. Igennem projektet vil jeg fortsat beskrive min egen rolle som leder-forsker da denne dobbelte rolle har betydning. Derudover kan ordvalget måske hjælpe mig med let distance set i forhold til forskning i eget felt. Medarbejderne har også flere roller i og med at de ses som både medarbejdere, medforskere og informanter. De vil derfor benævnes ud fra hvilken rolle de har i den givne situation.

Metoden for undersøgelsen beskrives først igennem den videnskabsteoretiske tilgang, metodevalg og forskningsdesign. Dernæst beskrives overvejelser omkring etik, magtbalance samt positionering.

7.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Dette speciale hviler på et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk fundament, hvor viden forstås som noget, mennesker skaber i fællesskab gennem sprog, interaktion og meningsdannelse (Birkler 2005; Egholm 2014). Viden forstås ikke en neutral afspejling af en objektiv virkelighed, men derimod et resultat af sociale processer og fortolkninger, formet af de kontekster, vi indgår i. Udgangspunktet er, at mennesker - i dette tilfælde leder og medarbejdere på et sygehus - kontinuerligt (re)konstruerer deres forståelser af arbejde, samarbejde, forandring og læring gennem deres sproglige og relationelle praksisser. Sprog ses her ikke blot som et redskab til at beskrive verden, men som et middel, der aktivt kan være med til forme måden hvorpå vi forstår egen praksis. Dermed bliver diskurser og interaktionsformer centrale for, hvilke muligheder for handling og forståelse, der bliver tilgængelige i organisationen (Egholm 2014; Nielsen & Nielsen 2020).

I et sådant perspektiv bliver forskerens rolle ikke den objektive iagttager, men i stedet en medskaber af viden. Som leder-forsker indgår jeg selv i de sociale processer jeg undersøger, og er således både deltager, observatør og fortolker. Denne dobbeltposition, kræver en høj grad af refleksion idet jeg må forholde mig til, hvordan min egen forståelseshorisont, mine intentioner og mit sprog der påvirker både de relationer og meninger, der konstrueres i praksis (Nielsen & Nielsen 2020). Det socialkonstruktivistiske udgangspunkt betyder også at begreber som *forandringskapacitet*, *læring* og *engagement* ikke forstås som objektive størrelser, men som sociale konstruktioner, der bliver til og forandres gennem menneskers samspil. Organisationen forstås dermed som et meningsskabende system snarere end en mekanisk struktur. Personalemøderne, der udgør projektets genstandsfelt, betragtes i den optik som sociale arenaer, hvor medarbejdere og leder sammen forhandler narrativer, diskurser og forståelse af, hvordan læring og forandring kan konstrueres (Egholm 2014; Nielsen & Nielsen 2020).

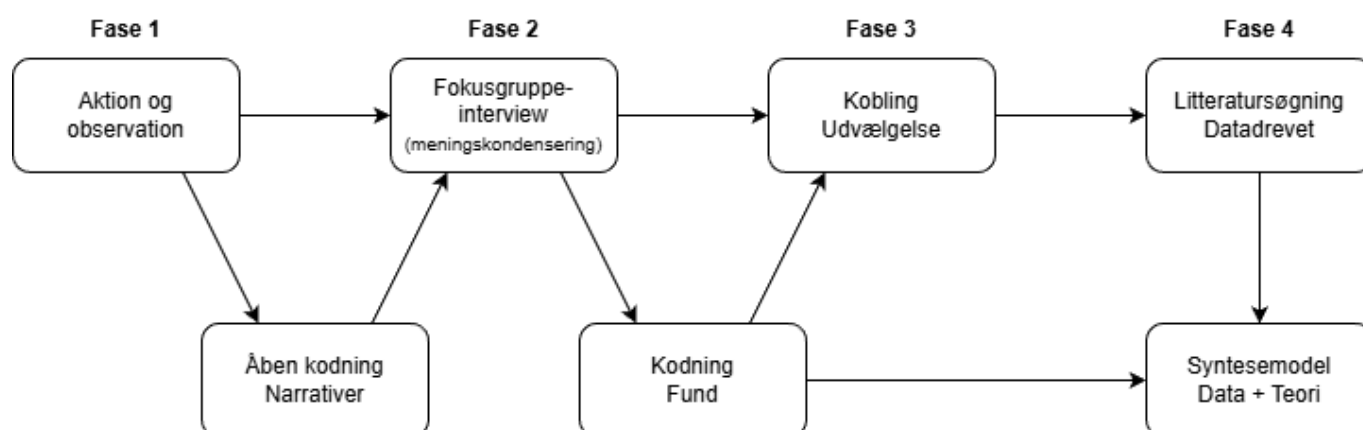
7.2 Metodevalg

Undersøgelsen er konstrueret som et induktivt, aktionsforskningsbaseret flerfasestudie med personalemøder som genstandsfelt. Empirien lades åben, og teori kobles først til sidst på processen på baggrund af udvalgte **analytiske narrativer**, der bliver til igennem tematisk analyse med meningskondensering og narrativ sensibilitet.

Den induktive tilgang i projektet kan beskrives i fire faser:

- Fase 1 - Aktion og observation
- Fase 2 – Fokusgruppeinterview
- Fase 3 – Kobling og udvælgelse
- Fase 4 - Litteratursøgning

Faserne og deres sammenhæng er illustreret i nedenstående model.



Figur 1: Hansen 2025.

Den induktive tilgang henviser til en åbenhed i metodeanvendelse (Reason & Bradbury 2008; Braun & Clarke 2006). Datamateriale fra fase et gennemgår en kodningsproces hvor data taler sit eget sprog uden på forhånd at forholde sig til teori eller videre proces. Kodningsprocessen skaber skematisk kondensering af narrativer der giver anledning til at udbygge projektet med en fase to, fokusgruppeinterview. I denne opdagelse dannes der derfor i den skematiske proces en tilføjelse af en ekstra kolonne med *"mulige spørgsmål"* der trækkes ind i fase to (bilag 8). I fase to gennemgår datamaterialet ligeledes en kodningsproces ud fra samme princip (bilag 9). Fase tre er koblings og udvælgelsesprocessen hvor fund fra fase et og to kobles sammen hvorefter der udvælges hvilken empiri der føres videre til analyse og dermed danner grundlag for fase fire, en datadrevet litteratursøgningsproces hvor teori vurderes på forklaringskraft og pasform.

7.3 Forskningsdesign

For at udforske, hvordan personalemøder set som læringsrum kan bidrage til en opbygning af organisatorisk forandringskapacitet, anvendes et flerstrengt kvalitativt design (Brinkmann & Tanggaard 2020). Designet kombinerer aktionsforskning og fokusgruppeinterview, som på forskellig vis bidrager til forståelsen af det undersøgte. Kombinationen af de to muliggør både en procesnær, praksisbaseret viden og en reflektiv, kollektiv fortolkning. De to strenge uddybes herunder.

Streng 1 - Aktionsforskning som lærings- og interaktionsproces.

Den første streng er forankret i aktionsforskning og har som formål at udvikle viden gennem handling og refleksion i praksis (Brinkmann & Tanggaard 2020; Reason & Bradbury 2008). I denne del af undersøgelsen fungerer personalemøderne som eksperimentelle læringsrum, hvor medarbejdere og leder i fællesskab afprøver nye former for mødepraksis, dialog, kreativitet, inddragelse og samarbejde. Aktionsforskningens iterative karakter betyder, at refleksioner og observationer fra én møderække danner grundlag for justeringer i den næste. På den måde bliver forskningsprocessen både lærende og forandringsskabende – et cirkulært samspil mellem planlægning, handling, observation og refleksion. Denne dynamik gør det muligt at undersøge, hvordan læring og forandring sameksisterer i praksis.

Streng 2 - Fokusgruppeinterview som social meningsskabelsesproces.

Denne streng bygger på et fokusgruppeinterview med deltagelse af medforskere som informanter (Kvale & Brinkmann 2015). Formålet er at udforske medarbejdernes oplevelse af personalemøderne hvor narrativer fundet ved kodningsprocessen af datamaterialet fra aktionsforskningsforløbet spiller en rolle. Dette gøres ved at skabe et rum for kollektiv refleksion der giver informanterne mulighed for at diskutere, tolke egne og andres erfaringer i et fællesskab, hvilket stemmer overens med den socialkonstruktivistiske forståelse af viden som reflektiv, dialogisk og sammenskabt. Samtidig ses der på, om den sociale interaktion afspejler personalemødernes konstruktion i en meningsskabelsesproces. Denne streng bidrager således med et fortolkende lag, hvor medarbejdernes perspektiver nuancerer og udfordrer fund fra aktionsforskningen.

7.4 Etik, magtbalance og positionering

Projektet følger gængse etiske retningslinjer for kvalitativ forskning (Uddannelses- og forskningsministeriet 2014). I forbindelse med streng 1, er alle medarbejdere/medforskere på personalemøderne informeret om deres deltagelse i aktionsforskning. De er ikke på forhånd gjort bekendt med formålet med forskningen, men de er informeret om anonymitet og frivillighed. Samtlige deltagere har mundtlig tilkendegivet accept af deres deltagelse.

I forbindelse med fokusgruppeinterviewet er de udvalgte informanter, kun informeret om det overordnede emne, personalemøderne. De er ikke blevet informeret om det konkrete formål eller problembeskrivelsen. De er informeret på skrift og har i forbindelse med fokusgruppeinterviewet underskrevet en deltageraccept (udvælgelsesproces og information ses i bilag 10, 11 & 13).

Det etiske aspekt i den manglende information om helheden af både aktionsforskning og fokusgruppeinterview kan ses som vildledende, men den manglende information danner grundlag for en senere mulighed for ægte, lærende, reflektiv og meningsskabende proces hvor informanterne ikke umiddelbart er påvirket af et formål eller en forforståelse af at give mig som leder og forsker de rigtige svar eller stille de rigtige spørgsmål. Til trods for den åbenlyse blindhed det kan medføre i både aktionsforskningen og interviewet hvor leder-forsker har sin tilstedeværelse, kan det alligevel give leder-forsker en større mulighed for at observere og agere i den viden der skabes i fællesskab under både personalemøder og interview, næsten uden forbehold (Uddannelses- og forskningsministeriet 2014; Brinkmann & Tanggaard 2020). Det er vigtigt at holde sig leder-forskers dobbeltrolle in mente. Det indebærer et særligt fokus på de etiske dilemmaer der er knyttet til magt, tillid og fortrolighed. I forbindelse med dette projekt er disse dilemmaer håndteret gennem delvis transparens, løbende dialog og reflektiv praksis. Det er sket implicit på personalemøderne ved at udvise, at jeg ikke kun har en ledende rolle, ved eks. at være deltagende i en rundkredsseance hvor opgaven er at dele svære følelser. Eksplicit er det sket ved at adressere min position i feltet, samt at italesætte betydningen af ærlighed og ikke frygte, at det vil få konsekvenser hvis medarbejdernes meninger er anderledes end lederens. Begge dele skal bidrage til at skabe tryghed omkring deltagernes bidrag og den fælles sociale praksis (Birkler 2005; Egholm 2014). Både det etiske, magtbalancen og positioneringen er alle elementer der igennem hele projektet skal danne et fundament for refleksion i forhold til leders-forskers risiko for blindhed og forhåndsoverbevisninger inden for datamaterialet og hermed også analysen.

8. Dataindsamling og Empiri

Grundet projektets kompleksitet og flere faser, laves herunder en beskrivelse af både dataindsamlingsmetoden og den indsamlede empiri i de to strenge.

8.1 Dataindsamling - streng 1

Aktionsforskningen og dermed den første dataindsamling er indsamlet fra marts 2024 til oktober 2025. Der er gennemført 6 personalemøder som alle er genstandsfelt og dermed danner grundlag for den empiriske dataindsamling. Møderne har en varighed af tre timer og har i gennemsnit 34 deltagere. Forud for personalemøderne er der blevet udsendt en kreativ "teaser" i stedet for en konkret og tydelig dagsorden. (bilag 7). Dele af data er blevet brugt løbende til at justere indholdet, men det fulde datagrundlag er ikke benyttet sammen før november 2025.

8.1.1 Empiri- streng 1

I aktionsforskning produceres data ikke kun ved at observere, men ved at intervenere og følge forandringer over tid. I specialet består indsamlingen af flere metoder:

- **Autoetnografi** – lavet på baggrund af konkrete og enkelte mindre episoder under personalemøderne. Fokus er på (egen) leder-forskers rolle, følelser, dilemmaer og fortolkninger undervejs.
- **Forskningslogbog** - lavet igennem hele perioden. Stikord lavet under personalemøder, mens der i umiddelbar forlængelse af disse er blevet skrevet korte noter. Fokus er på observationer af medarbejderes kommunikationsmønstre, sociale processer og interaktion.
- **Observationer** - i perioderne mellem personalemøderne. Fokus er på tilbagemeldinger, medarbejderes udtagelser og situationer imellem leder/medarbejdere.

Kombinationen af autoetnografi, løbende logbogsnotater og observationer giver metodisk triangulering og dermed et fyldigere blik på genstandsfeltet, samtidig med at leder-forskers position og påvirkning gøres eksplicit (Reason & Bradbury 2008; Wind 2011). De tre kilder til empirisk data komplementerer hinanden i og med autoetnografien synliggør leder-forskerens perspektiv og påvirkning. Logbogen skaber kronologi og sporbarhed, mens observationer forankrer fortolkninger i situeret praksis. Tilsammen styrker de troværdigheden og er med til at styrke en eksplicit refleksiv praksis (Reason & Bradbury 2008; Kristiansen 2020).

8.2 Dataindsamling - streng 2

Fokusgruppeinterviewet med 6 informanter, er lavet i starten af november 2025. Forud var en udvælgelse af informanter nødvendig. Kriterier og proces fremgår i bilag 10. For at give samtalsrefleksion de bedste vilkår, afholdes interviewet i et lokale, der giver mulighed for, at alle parter sidder i samme position (Kvale & Brinkmann 2015). Interviewet gennemføres med en semistruktureret tilgang med en spørgeguide udviklet med foreløbige spørgsmål genereret og modelleret ud fra de narrativer der dukkede op i forbindelse med delanalyse af empiri fra streng 1 (bilag 8). Den anvendte metode for briefing med fokus på tryk samt debriefing, ses i bilag 10.

8.2.1 Empiri – streng 2

Interview på gruppeniveau kan generere data fra fire kategorier:

- **Interaktionelle data** - siger noget om kollektive meningsforhandlinger, normer og "tavse regler".
- **Sproglige/fortællende data** - handler om kategoriseringer, metaforer og legitimationsformer.
- **Relations data** - taler ind i inklusions- og eksklusionsprocesser, autorisering af viden og magtspil.
- **Kontekst data** - handler om hvordan organisatoriske rammer indgår i deltagernes meningsskabelse.

Igennem disse kan triangulering styrker kvaliteten. I dette speciale er fokus på typer af data der i tråd med den socialkonstruktivistiske tilgang, ser på den sociale interaktion mellem deltagere, hvor viden forhandles og Co-konstrueres. Her er transskriptioner, observation af dynamikker som enighed/uenighed, tavshed, den nonverbale kommunikation eller humor ikke blot "støj" omkring interviewet, de ér, sammen med samtalens indhold selve dataet (Kvale & Brinkmann 2015).

9. Teorivalg og begrebsafklaring

På baggrund af projektets fase tre: koblings og udvælgelsesprocessen, danner de udvalgte analytiske narrativer baggrund for en datadrevet litteratursøgningsproces. Herunder laves en kort beskrivelse af den udvalgte teori samt en kort begrebsafklaring af gennemgående begreber.

9.1 Teori

I dette speciale anvendes Karl E. Weicks (2025) forståelse af organisering som et centralt blik på personalemøderne. Udgangspunktet er, at en organisation ikke først og fremmest er en fast struktur, men en løbende og cirkulær proces, hvor mennesker forsøger at skabe mening i det, der sker og handler på den baggrund (Hammer & Høpner 2025). I stedet for at se på fusionen som noget, der rækkes ned ovenfra, betragtes den som en del af en proces, hvor medarbejdere og ledelse i fællesskab afkoder, forhandler og styrker nye måder at være og udvikle praksis på. Nøglebegrebet hos Weick er *sensemaking* (meningsskabelse). I takt med ændringer i hverdagen, når mødestrukturer forandres eller når en fusion skal gennemføres - opstår tvetydighed og vi stiller spørgsmål som: Hvad betyder det for mig? Hvad er vigtigt nu? Her forstås meningsskabelse som den proces, hvor både leder og medarbejdere retrospektivt forsøger at samle erfaringer, beslutninger og udsagn til en ny fortælling, der gør situationen handlingsmulig og håndterbar (Hammer & Høpner 2025). I analysen bruges dette undersøgende ind i hvordan personalemøderne fungerer som arenaer, hvor de nye fortællinger formuleres, udfordres og justeres. Ydermere beskriver Weick organisering som et samspil mellem *enactment* - at skabe handling, *selektion* og

fastholdelse. Aktørerne skaber deres omgivelser gennem handling (enact). Som fx ved et nyt design for personalemøder for efterfølgende at udvælge bestemte praksisser og fortolkninger der opleves som meningsfulde (selektion). I sidste ende fastholdes udvalgte mønstre igennem eksempelvis artefakter, rutiner og italesættelse af det konkrete som en fuldendt ny praksis (Hammer & Høpner 2025). I specialet bruges denne tredeling som analytisk linse på, hvordan personalemøderne bliver et sted, hvor fusionen *gøres* i praksis og hvor bestemte forståelser af både deltagelse, læring og til sidst forandring gradvist øges mod en kapacitet.

Samtidig benyttes Amy Edmondsons blik på begrebet psykologisk tryghed i blikket på organisationen. Det handler om hvordan der kan skabes en kultur med en frygtløs organisation hvor medarbejdere føler sig trygge nok til at tale åbent, stille spørgsmål, dele idéer og indrømme fejl uden frygt for negative konsekvenser (Edmondson 2020). I analysen bruges dette perspektiv rettet mod personalemødernes muligheder for netop dette. Edmondson peger på organisationer som mulige foranderlige og med menneskelige faktorer som det vigtigste i opbygnings eller forandringsfaser, set i det perspektiv bliver det socialmenneskelige aspekt af personalemødernes opbygning en konkret undersøgelsesfaktor i analysen. Psykologisk tryghed kan ses som grundlæggende tilstand, ikke kun i mennesker men som en stabil ramme i organisationer der kan fremme innovation, læring og effektivitet og dermed muliggør at alle kan engagere sig fuldt ud. Dette bruges i analysen som et pejlemærke for, hvor langt organisationen er med at kunne udnytte helheden af det sociale samspil på en positiv måde for netop at kunne opnå større potentiale.

I specialet bruges også Knud Illeris syn på læring som en helhedsorienteret læringsforståelse. Læring skal i analysen belyse det grundlæggende læringsperspektiv på personalemøderne og svare på om der er læring til stede, hvori den ses og hvordan den bruges? (Illeris 2015). Dette ses i sammenhæng med Illeris tolkning af læringens fundamentale processer mellem de tre dimensioner, *indhold* som er det faglige/kognitive. I analysen ses der på personalemødernes metode hvor inddragelse er et gennemgående element og hvordan den bidrager til læring. *Drivkraft* der handler om motivation, følelser eller vilje bruges i analysen til at belyse om og hvordan personalemøderne kan assistere en nødvendig drivkraft ind i forandring. Slutteligt anvendes *omverden*, der omhandler den ydre sociale og materielle verden. I analysen bruges det til at se på de konkrete rum hvor personalemøderne afholdes (Illeris 2015). Derudover benyttes Illeris beskrivelse af den helt grundlæggende samspilsproces mellem individet og dets omgivelse og en indre mental tilegnelses- og bearbejdsproces der kombinerer ny læring med tidligere tilegnet viden i sammenhæng med hvordan personalemøderne ser ud fra gang til gang. Tilsammen udgør Illeris forståelse af hvordan læring altid foregår i bestemte læringsrum og livssammenhænge samt at læring både kan være gradvis og transformativ et vigtigt element i forståelsen af, hvordan personalemøder kan bidrage til en opbyggelsesproces.

Sammen med Illeris læringsteori benyttes den af Jean Lave og Etienne Wenger udarbejdede beskrivelse af læring som *situeret*, hvor deltagelse i social praksis er et grundelement. Her set med blik på den sociale praksis, som personalemøder er. De introducerer især begreberne praksisfællesskab og legitim perifer deltagelse der beskriver bevægelsen i læring fra nykommer i periferien til gradvist at gå mod fuld deltagelse i fællesskabets praksis (Lave & Wenger 2003). I analysen kobles den del på, hvordan personalemødernes fællesskab udvikles og kan få betydning for meningsskabelse. Lave og Wenger insisterer på, at læring ikke kan forstås som en individuel hjerneaktivitet, men derimod opstår gennem situeret social praksis hvilket i analysen kan bidrage til viden om synet på personalemøderne som et muligt stærkt praksis-perspektiv der kan medvirke til at identitet formes igennem deltagelse.

Afslutningsvis benyttes Anders Trillingsgaards perspektiv på ledelsesteori hvor grundelementerne, kurs, koordinering og commitment udforsker hvordan organisationer kan frigøre skjulte ledelsesressourcer ved at betragte ledelse som en fælles opgave snarere end en individuel rolle (Trillingsgaard 2024). I kobling til personalemøderne kan det i analysen bidrage til hvordan denne tilgang kan medvirke til at personalemøderne har elementer af medindflydelse og fællesskab uden at ledelsen mister ledelsesretten. Trillingsgaard udfordrer traditionelle ledelsesopfattelser med implementeringen af de tre grundelementer og han argumenterer for, at når medarbejdere bliver *aktive aktører* i ledelsesprocessen, kan det føre til øget arbejdsglæde og bedre resultater uden behov for radikale strukturelle ændringer (Trillingsgaard 2024). I analysen vil dette element bruges undersøgende i forhold til om personalemødernes struktur tydeliggør en fælles kurs, benytter koordineringsprincipper og muliggør aktivt aktørskab der fordre engagement. Derudover understreger Trillingsgaard betydningen af at inddrage følelser i organisatorisk vækst og udvikling og hvis man ser på, hvordan personalemøderne kan bidrage til opbygning af forandringskapacitet, er det vigtigt, at analysen undersøger om følelser inddrages som del af den overordnede strategi.

9.2 Begrebsafklaring

Meningsskabelse

Her afklaret ud fra teori af Karl E Weick, som noget, der sker i situationer og mellem mennesker i organisationer. Når noget er uklart, tvetydigt eller foranderligt begynder vi som mennesker at "*sensemake*". Vi kigger bagud og prøver at skabe en fortælling, der gør situationen forståelig og handlingsmulig. Meningsskabelse kan derfor beskrives som socialt og retrospektivt samt forankret i konkrete tegn og koblet til handling, da vi skaber mening for at kunne handle videre. Formålet er at reducere tvetydighed og koordinere fælles handling (Hammer & Høpner 2025).

Psykologisk tryghed

En tro på, at individer i en organisation kan føle sig trygge ved at tale åbent, stille spørgsmål, dele idéer og indrømme fejl uden frygt for negative konsekvenser såsom at blive straffet eller ydmyget. Psykologisk tryghed kan skabe grundlaget for et arbejdsmiljø og en kultur hvor dét at fremme innovation, læring og effektivitet er afgørende for om medarbejdere kan engagere sig fuldt ud (Edmondson 2020).

Forandringskapacitet

En organisations samlede evne til løbende at opfatte, prioritere, gennemføre og indlejre forandringer, uden at kerneopgaven kolliderer. Gerne med forbedret performance og trivsel som resultat. Det handler ikke kun om at ville eller have en parathed, men også om ressourcer, kompetencer, processer samt at opsamle og dele viden (Hammer & Høpner 2025; Trillingsgaard 2024).

Læringsrum

Et læringsrum er ikke kun et fysisk lokale, men et socialt, materielt og tidsbestemt organiseret handlingsfelt, hvor deltagere gennem deltagelse, interaktion og meningsskabelse udvikler viden, kompetencer og identitet. Læringsrummet skabes af de rammer som strukturer, artefakter og regler skaber. Samt de relationer (tillid, psykologisk tryghed, magt, roller) og de praksisser (opgaver, rutiner), der tilsammen muliggør eller begrænser læring. Læringsrum kan være formelle eller uformelle men de er altid situationsbundne og forhandlede i og med, at de "bliver til", når mennesker deltager i praksis sammen (Lave & Wenger 2003; Illeris 2015).

10. Analysestrategi

Analysen i specialet er forankret i en hermeneutisk, kvalitativ, induktiv og fortolkende tilgang, som afspejler det socialkonstruktivistiske videnskabssyn og den praksisnære karakter af aktionsforskningen. Formålet er ikke at teste hypoteser eller måle effekter, men at udforske analytiske narrativer og forstå om, og hvordan læring, inddragelse, ledelse og deltagelse der konstrueres i socialt samspil, kan medvirke til at opbygge forandringskapacitet (Kristiansen 2020). I tråd med en induktiv tilgang bevæger analysen sig fra empiri mod teori frem for den anden vej. Det betyder, at forståelser og begreber udvikles gennem nær og systematisk fortolkning af empiriske data – ikke som bekræftelse på en forudbestemt model eller teori, men som teoretisk sensibilitet og åben læsning af materiale (Kristiansen 2020, Birkler 2005). Dette indebærer, at analysen søger at lade data "tale" og gradvist forme de analytiske tematikker gennem gentagen læsning, refleksion og tematisk kodning. Tilgangen er tematisk analyse med meningskondensering og narrativ sensibilitet i temaer fra data der tillader at man bevarer et blik for forløb og kontekst. På den baggrund er der ikke benyttet teknologisk software til processen.

Den forholdsvis store mængde datamateriale, stiller krav til analysestrategi og metode. Der er derfor benyttet datareduktion, hvilket betyder at datamaterialet nedbrydes eller sorteres i segmenter (bilag

8, 9, 16, 17 og 19). Denne proces er ikke lineær, men derimod cyklisk og reflektiv, hvilket er i overensstemmelse med både den hermeneutiske forståelseslogik og aktionsforskningens iterative natur (Kristiansen 2020, Birkler 2005). Analysen bevæger sig i en kontinuerlig vekselvirkning mellem del og helhed, mellem observationer og refleksioner hvor forståelsen gradvist skærpes.

Herunder beskrives analysetilgangen i de to strenge separat samt en afsluttende tilgang for den samlede analyse.

10.1 Analysetilgang – streng 1

Empiri i denne streng består af autoetnografiske fortællinger, logbogs beskrivelser og nedskrevne observationer. Den analytiske proces er som beskrevet cirkulær og betyder, at jeg i første omgang, gennemlæste materialet individuelt flere gange for at undgå en blindhed for evt. mindre opdagelser. Derpå læste jeg flere gange alt empirien i sammenhæng, for evt. at kunne fremkalde nye indsigter og erkendelser der kan betragtes som flertydige (Kristiansen 2020). Igennem processen brugte jeg et nedbrydningsskema, hvor bl.a. tematikker, udsagn og gentagne udtagelser nedskrives i kolonner. Undervejs udviklede denne proces sig helt i tråd med den induktive tilgang – hvilket blev til mulige spørgsmål der viste sig overførbare til interview. Hele den skematiske proces ses i bilag 8.

10.2 Analysetilgang – streng 2

I denne streng består datamaterialet af en lydfil fra fokusgruppeinterviewet samt feltnotater bestående af observationer foretaget undervejs. Processen her, er som i streng 1 også cirkulær og jeg benyttede derfor en lignende nedbrydningsproces hvor gentagelse er nødvendig, for ikke at overse eller overhøre betydelige forhold. Jeg gennemlyttede i første omgang interviewet uden at skele til feltnoterne. Her skrev jeg hurtige og umiddelbare stikord ned jeg lyttede mig frem til (bilag 17). Herefter lyttede jeg langsomt empirien igennem igen, samtidig med jeg kobled mine feltnotater på. Endnu en gennemlytning hvor jeg kobled de første umiddelbare stikord på sammen med feltnotaerne. Denne proces laves skematisk og kan ses i bilag 9. Afslutningsvis transskriberede jeg interviewet (bilag 19) og konkrete tekst-øer blev gennemgået igen ud fra ovenstående skema.

Den videre proces i analysestrategien tog afsæt i forbindelser og koblinger. Jeg brugte de to strenges resultater af kodningskondenseringen i en sammentrækning. Denne kobling gav mig et bredt felt af analytiske narrativer hvilket betød, at jeg var nødt til at foretage en udvælgelsesproces. Processen blev foretaget ud fra overvejelser der indebar tydelige gentagelser, åbenlyse tematikker samt den observerede dissonans imellem sagt og usagt. Derudover spillede muliggørelsen set i forhold til problemformuleringen og specialets omfang og begrænsning også en rolle. Samtidig er der også en erkendelse af, at flere mulige åbenlyse analytiske narrativer forbliver uudforsket.

11. Analyse

Igennem empiriens flerfaset delanalyse er der udvalgt tre analytiske narrativer til videre bearbejdelse. De er forankret i empiri, de er teoretisk mættende og de har retning. Fra ramme (tryghed) - til praksis (inddragelse) og - effekt (meningsskabelse).

- **Psykologisk tryghed som grundsten for forandring**
- **Inddragelse som læringsafsæt**
- **Fællesskabets betydning for meningsskabelse**

De tre narrativer bruges derfor som analytiske linser via tre afsnit i analysen. Her vil datanære tekstudsnit, citater og den udvalgte teori danne ramme for den endelige og samlet analyse.

11.1 Psykologisk tryghed som grundsten for forandring

Organisatorisk forandring kræver meget af alle involverede parter, da både store og små forandringer i relation til menneskers hverdagspraksis har indflydelse på flere fronter. Praksis handler om rutiner, faglig og social kultur samt udveksling af viden imellem erfarne og nytilkomne. Forandring kan på den måde have stor betydning for praksis da det "nye og ukendte" kan være forbundet med en stor utryghed og usikkerhed i og med praksis ses som allestedsværende både for erfarne og nye (Trillingsgaard 2024; Bech, Jørgensen & Rasmussen 2025). Hvis man anskuer dette i sammenhæng med problemfeltet, er der flere udsnit i den samlede empiri der henviser til netop denne udfordring, - og hvordan den er grebet an, i forbindelse med personalemøderne der også repræsenterer forandringer ved også, at være katalysator for fusionen af de to sengeafsnit. Ved interviewet siger en informant:

"Der er ikke noget, som ikke har været i orden at sige, de her rundkredse har skabt en eller anden form for fællesnævner i, at vi sidder samlet, og kan sige det man nu har at sige, både positive og negative tanker."

Informanten beskriver i citatet, hvordan rundkredse på personalemøderne bidrager til at åbne op for refleksioner og deling af både bekymringer og ideer. En anden informant udtaler:

"Men det er det, jeg synes, man oplever, når man får talt sig varm... i rundkredse. Fordi jo flere man ser tør at sige noget, så er man sådan: okay, så tør jeg også komme med min holdning."

Da samtalen under interviewet falder på rundkredse som et gennemgående tema på personalemøderne kvitterer de seks informanter med brede smil, tydelige genkendelige nik og ved at sende blide blikke til hinanden. Både det verbale og det nonverbale kan forstås som en genkendelig tolkning af informanternes egne erfaringer. At der både smiles og nikkes kan anses som det positive der også beskrives i udtalelserne, nemlig at både formen af rundkredsene og effekten af dem opfattes som et generelt positivt element. Analytisk kan det sammen med Lave & Wengers (2003) teori om den gradvise deltagelse i praksisfællesskabet, betyde at medarbejderne i processen

med rundkredse går fra at være perifært deltagende til legitim deltagelse, hvilket betyder at rundkredsene understøtter en inklusionsproces hvor personalemøderne bliver en initiator for den gradvise forandring i deltagende social praksis med et udviklende læringsfokus, hvor medarbejderne går fra at være gradvist deltagende til at være fuldt integreret i deltagelsesmulighed og dermed også i deres praksisfællesskab. Dette italesættes også da en informanterne, der er en erfaren sygeplejerske, rykker frem i stolen og indskyder lidt afbrydende:

"Altså, at være i en rundkreds. Og mig selv inklusive. Vi er nogen, der godt kan sige en del men jeg oplever jo så også at der er flere og flere der tager ordet".

Herefter griner en af de andre informanterne og siger:

"Jeg tror nogle gange, at man som ny ung sygeplejerske, godt har kunne være sådan, hvis **I** siger det, så er det bare det rigtige.... – så har jeg fundet ud af, at **de** er faktisk ikke så farlige, og **de** vil lige så gerne høre til min holdning".

Da informanten siger det kigger hun lidt spørgende på de af informanterne der er ældre og mere erfarne. De nikker, ser lidt overrasket ud med løftet øjenbryn, men smiler dog fortsat. Empirien viser her en beskrivende udvikling i hvem der tager ordet i rundkredsene samtidig med at der ses en udvikling også under selve interviewet. Den erfarne italesætter det hun oplever som en udvikling, men ikke i forhold til hvem der er ny eller erfaren og dermed udstiller hun hverken sig selv eller andre. Hun rykker dog frem i stolen som for at pointerer at hun mener det og ser det som vigtigt. Den nye sygeplejerske tager ordet. Hun gør det ikke tøvende men med et grin der kan være et tegn på at hun alligevel er en smule usikker. Hun udstiller i det udtalte såvel sig selv som de erfarne og den fælles kultur de har i praksis, i og med hun er bevidst om at det hun tidligere så som "lidt dumt", at hun ikke så sin stemme som valid, men at tiden har gjort at hun nu også bidrager. Samtidig beskriver hun *de* som farlige samtidig med hun kigger spørgende på dem, som hun henviser til. Dette kan forstås som om, at hun også ser og anerkender udviklingen men samtidig stadig søger en form for anerkendelse i de erfarne. Derudover kan der også ligge en underspillet kritik af deres tilgang til at inviterer de nye ind i praksisfællesskabet på. Reaktionen fra de erfarne, kan tolkes som at de bliver overrasket men samtidig smiler de hvilket kan være et tegn på en vis form for forståelse for hendes pointe samt erkendelse af den. Analytisk kan ovenstående opfattes som en indikation på, at rundkredsene bliver et symbol for en fælles opbygning af både læring og tryghed i organisationen hvor de fysiske og sociale rammer påvirker, hvordan medarbejdere engagerer sig og over tid føler sig sikre nok til at dele deres perspektiver hvilket er i tråd med Weicks (2025) syv væsentlige elementer i en meningsskabelsesprocessen hvoraf den første beskriver at processen er social da mennesket forsøger at skabe mening sammen med andre ved at observere, sammenligne, tænke og føle igennem tilstedeværelsen af andre.

I empirien er det sociale sammenspil imellem nye og erfaren sygeplejersker en faktor der vidner om en form for usynlig magt, der - hvis man ser med Edmondsons (2020) begreb *tavshedens epidemi* - betyder, at nye sygeplejersker betragter sig "underlagt" en form for ordentlighed. De nye sygeplejersker er bange for at udstille deres egen uvidenhed og usikkerhed i forhold til praksis

samtidig med, at de er bekymret for at skade samarbejdet med de erfarne kolleger. Et skadet samarbejde kan i værste tilfælde medvirke til en forringet oplæring og vidensdeling i og med at kerneopgaven og praksisfællesskabet primært er bygget op omkring sidemandsoplæring og erfaringsudveksling da en stor del af sygeplejen i afsnittet ikke kan læres igennem teori. Denne tavshed er dét, som Edmondson (2020) beskriver som det modsatte af psykologisk tryghed da den medfører at vigtige pointer, nye synspunkter og muligheden for udvikling kan gå tabt. Tidsperspektivet som beskrives i ovenstående, er derimod en fin beskrivelse af at psykologisk tryghed ikke er statisk, men i stedet udvikles over tid, når medarbejderne lærer, at deres bidrag bliver respekteret og værdsat hvilket ifølge Edmondson (2020) som udgangspunkt skal være et essentielt element uanset erfaringsniveau.

Ydermere beskrives den psykologiske tryghed som en nødvendighed for innovation, læring og nytænkning (Edmondson 2020). I empirien peger de tidligere beskrevet udtalelser på, at medarbejderne oplever et rum hvor de tør at dele deres oplevelser uanset positive eller negative. Analytisk kan det indikerer, at trygheden øger deltagelsen og muliggør et dybere engagement i de organisatoriske processer. I tråd med Edmondsons teori betyder det, at når medarbejdere føler sig trygge, er de mere tilbøjelige til at dele ideer og vurdere mulige løsninger, også selvom deres input måske umiddelbart er modsat lederens holdninger, hvilket er nødvendigt i en forandringsproces. Et udsnit fra en af de autoetnografiske fortællinger viser lederens rolle i den kontekst:

”Rigtig gode bud på nye tiltag. Og de damer, så overvej lige hvordan I siger det højt i rundkredsen så ingen bliver kede af det eller stødt. I er så gode til at sige tingene ligeud og det er fedt for mig som leder, men ikke alle jeres kolleger responderer godt på det.”

Analytisk kan det forstås som at lederen både forsøger at fordre nye tiltag positivt, men samtidig ønsker at bidrage til, at de førnævnte rundkredse forbliver trygge. Hvis dette ses i kobling med Edmondsons (2020) centrale element ‘psykologisk tryghed’, der beskriver hvordan alle i organisationen skal føle sig trygge nok til, at de tør udtrykke deres meninger uden frygt for negative konsekvenser også selvom, at deres holdninger ikke er i overensstemmelse med lederens eller deres kollegers, peger det på at italesættelse af modsatrettede holdninger er acceptable både, når det handler om medarbejderne imellem, men også når lederens beslutninger omtales. I empirien ses et eksempel på dette da samtalen under fokusgruppeinterviewet falder på fordeling af tiden til forskellige emner på personalemødet:

”Jeg føler, at det har måske taget lidt for meget tid, hvor jeg så har siddet og været sådan. Jamen tak for info, men hvad skal jeg bruge den viden til?”

Her referer informanten til en række informationer om drift og økonomi, som er blevet givet af lederen på et personalemøde. Ud fra observationerne fremgår det i feltnoterne, at hun er åben og tilbagelænet, kigger på lederen, der også fungerer som interviewer, med et lille smil og kigger

spørgende rundt på de andre. Nogen nikker og andre ser ud som om de tænker efter. En anden informant tilføjer:

"Jeg sys egentlig, at der har været en fin balance i det, fordi jeg er også interesseret i en status på afdelingen..."

Herefter opstår en diskussion om indhold og tid på personalemøderne. Der er tydelig uenighed, men alle tager ordet og giver deres meninger til kende. Stemmemføringen er tydeligere, men respektfuld og der bliver flere gange markeret med en lille finger i vejret hvis man gerne vil have ordet.

Indimellem kigges der på lederen (interviewer) med et spørgende blik der dog ikke søger svar. Her ses tegn på det Edmondson (2020) vil kalde meningsudveksling uden frygt for konsekvens. Et andet eksempel fra empirien, er et logbogsnotat. En medarbejder (**M**) henvender sig til lederen (**L**) nogle dage efter et personalemøde:

M: "Hey, har du lige 5 min.?"

L: "Ja selvfølgelig, har du brug for at vi lukker døren?"

M: "Nej nej, det er ikke så personligt. Jeg vil bare sige at det var et fedt møde, ...Men jeg blev faktisk skide provokeret af, at du sagde vi ikke måtte spørge der i første del."

Analytisk kan det ses som at medarbejderen udtrykker en klar modsatrettet holdning direkte overfor lederen som tydeligvis er et kritisk tilsagn til noget lederen har sagt eller gjort i forbindelse med et personalemøde. Medarbejderen udtaler sig formodentligt uden frygt for sanktioner eller konsekvenser. Set i lyset af ovenstående beskrivelse af Edmondsons (2020) teori og begrebet psykologisk tryghed betyder det at åbenheden og manglen på frygt skaber et værdifuldt rum for at udtrykke sig, dele sine meninger uanset om man er enige eller uenige både når det foregår medarbejdere imellem, men især når lederen er en del af meningsudvekslingen, og når den er forskelligrettet. Særligt her mener Edmondson (2020), at opnå åbenheden for at dele uden frygt i den magt ubalance der naturligt er, kan det medføre større muligheder for involvering og deraf succesfulde forandringsprocesser.

Lederens rolle i at arbejde målrettet for, at få skabt muligheden og kulturen for den psykologiske trygheden er derfor essentiel (Edmondson 2020). Et autoetnografisk udsnit fra empirien beskriver lederens rolle og viser at lederen tager aktivt del i en førnævnt rundkreds:

"Jeg læser udsnittet af artiklen højt. Prøver at gøre det langsomt, men det er sværere end jeg troede. Jeg kan mærke at min stemme dirre lidt, og den velkendte klump i halsen. Jeg kigger rundt i rundkredsen i en kort kunstpause og ser at de lytter intenst".

Set analytisk kan det forstås som at lederen bruger metoden som afsæt for at indikerer at hun også er en del af at skabe et psykologisk trygt rum, at hun ligesom medarbejderne er med i den udvikling en fusion er, hvor personalemøderne foretages på ny måde. Derudover kan det opfattes som, at der er et følelsesmæssigt sårbart element på spil hvilket kan tolkes som at lederen benytter rundkredsseancen som læringsarena for at få etableret en norm der muliggør følelser som sårbarhed og ærlighed ind i relationen. Ifølge med Edmondsons (2020) teori er det afgørende, at psykologisk

tryghed bliver en helt grundlæggende norm i organisationer for at muliggøre positiv udvikling og skabe reelle forandringer hvor alle bidrager med respekt for hinandens positioner, holdninger og bidrag. Sat i spil med Trillingsgaards (2024) begreb *Commitment*, betyder det at lederen ved at bruge følelser aktivt i organisationers strategi, er bevidst om at det hverken er rationalitet eller vores kognitive formåen der skaber drivkraft, men det der sker imellem os i form af følelser og relationer så som respekt der positivt kan underbygge svære opgaver eller forandringer hvis vi er bevidste om dem. Respekt er derfor et vigtigt element og det bemærkes i et citatet fra fokusgruppeinterviewet, at respekten italesættes:

"Jeg tror, der er kommet sådan en gensidig respekt.... og man har lært hinanden at kende bedre, så man tør godt sige lidt mere, fordi man ved godt, at det er ikke farligt..... fordi jeg havde en anden holdning end..."

Beskrivelsen tolkes som at der er opbygget en gensidig respekt, som er en forudsætning for, at deltagerne føler sig sikre nok til at bringe deres meninger på banen. Samtidig ses der under interviewet omkring denne udtalelse, at informanterne lytter aktivt, de nikker genkendende, supplere hinanden med "uhmm", "jaa", "jo, det er rigtig", og de gentager ord eller sætninger. Dette kan igen ses som en faktisk respekt da både den verbale og den nonverbale kommunikation viser at de ikke kun i tale har respekt for hinanden. I tråd med Edmondsons (2020) teori om at skabe den frygtløse arbejdsplads betyder det, at medarbejderne igennem deres gensidige respekt bidrager til at det ikke kun ses og opleves af kolleger, samarbejdspartnere, chefer og i denne kontekst også dem kerneopgaven i praksis omhandler, nemlig kræftpatienterne og deres pårørende. Det har stor betydning at alle omkring kerneopgaven har, oplever, udviser og mærker respekt, for derigennem vil den gentage sig i en cirkulær proces der ikke kun afføder at kerneopgaven løses på bedst mulig vis, men også bruges som byggesten for at opnå psykologisk tryghed.

Undervejs i fokusgruppeinterviewet, da snakken falder på konkrete emner medforskerne på personalemøderne selv har valgt, at de gerne vil arbejde videre med, diskuteres relevansen af konkrete emner og der er nu uenighed imellem informanterne. Interviewer spørger derfor:

"Kan det have noget at gøre med, at det er ufarlige emner da de er håndgribelige at gå til i forhold til deres praktiske karakter, og hvordan kommer det så til udtryk?"

Medarbejderne kigger først lidt undrende på interviewer, men slår derefter smil og små grin op. De ser rundt på hinanden og virker afventende i forhold til hvem der vil svare og dermed føre samtalen videre. En af informanterne siger smågrinende:

"Der har vi jo nok fat i noget... Hmmm, men jeg tror alligevel at vi også er forskellige i forhold til hvad vi syntes er vigtigt".

De andre informanter istemmer og kommenterer på udtalelsen men ikke på spørgsmålet. Snakken fortsætter lidt da én informant der har været lidt tilbageholdende og har set meget eftertænksom ud pludselig indskyder:

"Ajjj det er lidt skørt, Vi svarer jo slet ikke på spørgsmålet – jeg tror det er rigtigt, vi kan have tendens til at vælge det ufarlige fordi det er lidt nemmere".

Gruppen griner og kigger spørgende på både hinanden og på interviewer, der nikkes og smiles. Her er et eksempel på hvad der er på spil, når interviewer samtidig er leder/forsker i projektet og den uundgåelige magtrelation der naturligt er, bliver tydelig. Spørgsmålet bliver modtaget med en afventende stilhed og små grin. Begge dele kan tolkes som at informanterne er usikre på spørgsmålet og måske nervøse. Alle informanterne undtagen én, er stillestående enige om at snakke udenom og forsøge at dreje samtalen hen på det, der som spørgsmålet også indikerer er ufarligt og håndgribeligt. Ovenstående kan forstås som at informanterne er ubevidst bevidste om den skæve magtbalance der er tilstede både under fokusgruppeinterviewet og under aktionsforskningen hvilket også kan pege på to ting. Den ene er angst for at italesætte svære emner eller uenigheder med eks. lederen. Her ses det som Edmondson (2020) beskriver som *den interpersonelle frygt* hvilket defineres som en grundlæggende følelse eller usikkerhed der opstår i relationen mellem mennesker. Her betyder det at medforskerene på personalemøderne og under interviewet ikke taler om eller arbejder med emner der opfattes som svære, hvilket kan handle om frygten for at blive afvist, kritiseret eller ikke accepteret af andre og dermed opleves som negativ social konsekvens både i forhold til kolleger og ledelse. Den anden ting empirien her kan pege på, er ledelse og facilitering af personalemøderne. Det visser at medforskerne selv har været med til at bestemme hvilke emner der skal arbejdes med i en inddragende proces, men informanterne stiller selv spørgsmålstejn til relevansen af emnerne. Set i lyset af Trillingsgaards (2024) *koordineringsbegreb* betyder det at lederens evne til at få emnerne (udfordringerne) på personalemøderne til at fungerer som *opgaver* er afgørende. Her kan der sås tvivl om lederens rolle og involvering og formåen i at få emnerne defineret som opgaver samt at få opgaven stillet forrest så den kan være styrende for at medarbejderne ser det som betydningsfuldt at arbejde med den. Desuden peger ovenstående også på et tidsperspektiv der beskriver at fusionen og dermed forandringsprocessen er nyere - både set i forhold til modenheden i at vælge emner der er nemmere at arbejde med og trygheden til at italesætte uenigheder uden frygt. I forhold til Edmondsons (2020) teori betyder det, at psykologisk tryghed skal ses som et kontinuerligt udviklingsforløb der ikke har en udløbsdato og som dermed også skal have kontinuerligt fokus. Det er altså ikke noget, der opstår fra den ene dag til den anden, men første skridt er viden om, beslutningen og lysten til, at der skal arbejdes videre med at skabe en organisation der ikke anskuer magtbalancer eller svære emner med frygt.

Første del af analysen viser, at der i den organisatoriske kontekst af en fusionen, findes et centralt tema: Psykologisk tryghed. Empirien viser at personalemøderne igennem eks. rundkredse og gruppearbejde bidrager til at skabe en følelse af psykologisk tryghed, hvilket vidner om, at det sociale rum på møderne er blevet et sted, hvor medarbejdere ikke føler sig begrænset af frygt for negative konsekvenser. Dog viser empirien også, at der til stadighed er en vis usikkerhed forbundet til magtbalancer og det der defineres som svære emner. Derudover fremgår det at psykologisk tryghed er afgørende for at skabe et læringsrum, hvor medarbejderne føler sig sikre nok til at

bidrage til et åbent og inkluderende læringsmiljø. Lederen spiller en central rolle i at facilitere denne proces, og de sociale og magtmæssige dynamikker mellem nye og erfarne medarbejdere er vigtige faktorer i at skabe en kultur hvor ideer kan udveksles frit, og hvor medarbejderne kan udvikle sig og blive en del af et nyt praksisfællesskab. Dette viser også at psykologisk tryghed ikke bare er en personlig følelse, men en kollektiv proces der udvikles gradvist og kan bidrage til positive organisatoriske forandringer.

11.2 Inddragelse som læringsafsæt

Et vigtigt element i forandringsprocesser er transformativ læring. At en organisation og medarbejderne kontinuerligt lære af udefrakommende initiativer og viden men også den læring der opstår indeni os selv og dermed også indeni organisationen. Formår vi at udnytte læringselementet kan den flytte mennesker og organisationer, men det afhænger af om vi forstår den og formår at bruge det aktivt. Herunder kan det at bruge personalemøder som læringsrum for den organisatoriske forandringsproces som en fusion er, ses som transformativ læring. I den sammenhæng ses læringen som både medarbejdernes og organisationens identitetsudvikling og i den forbindelse, bliver lederens rolle todelt: Den direkte ledelse af medarbejderne og det at lede lærende processer. I interviewet udtaler en informant:

”Jeg har skrevet medindflydelse, det har været en stor del af de her personalemøder. Der har været et fælles Space, hvor vi alle kunne være med til at tage vigtige beslutninger og der er rum til at tale fra hjertet”.

Udtalelsen kommer langsomt og eftertænksomt, informanten tygger på ordene og kigger rundt. Hun smiler skævt, ser afslappet ud og de andre smiler tilbage imens de nikker. Empirien viser at medarbejderen føler at både hun og hendes kollegaer er blevet inddraget samt haft mulighed for at træffe beslutninger sammen. Den nonverbale synergi omkring bordet viser umiddelbar enighed iblandt informanterne. Derudover beskriver informanten at personalemøderne har karakter af ”et særligt fælles rum” for både inddragelse, beslutninger og åben dialog. Dette kan tolkes som at lederen i forbindelse med procesfaciliteringen af de konkrete personalemøder har tænkt medarbejderne ind i en aktiv deltagende rolle. Som del af den videre samtale efter ovenstående udtalelse, siger en anden informant:

”For mig har det været meget nyt det der med, at det er personalet, der kan udvælge, hvad det er, vi skal snakke om. Det har jeg ikke prøvet før.... jeg syntes det er lærerigt”.

Her viser empirien at inddragelse af medarbejdere også handler om, at det er personalet der sætter dagsorden, og at de ikke kun skal responderer på emner udvalgt af andre hvilket viser en ekstra dimension af aktiv inddragelse. Set i lyset af Trillingsgaards (2024) teori, hvor ledelse betragtes ud fra en tilgang om, at ledelse er en fælles opgave snarere end en individuel rolle, betyder det også, at der kan frigøres skjulte ”ledelsesressourcer” i organisationen. Ansvar og organisationens ledelsesopgaver fordeles efter ny metode hvor alle har en rolle – og med begrebet *aktørskab*

betyder det, at både lederen og medarbejderne selv, ser medarbejderne som aktører i organisationen. Aktører der anses som værdifulde medspillere ind i både planlægning, struktur og beslutninger og dermed også i lærings- og forandringsprocessen betyder, at medarbejderne er med til at sætte kursen for organisationen. Personalemøderne er fundamentet for opbygningen af denne ledelsesstrategi hvilket også betyder, at medarbejderne vil se sig selv som aktører i organisationen. Det kan medføre at deres engagement ofte vil stige, deres vilje til at deltage i komplekse beslutningsprocesser vil øges og derigennem vil medarbejderne blive i stand til at handle oftere og klogere, hvilket øger den personlige trivsel (Trillingsgaard 2024). Aktørelement peger også tilbage på første del af analysen (afsnit 9.1), hvor de emner der udvælges af medarbejderne selv, har den konsekvens at ikke alle syntes de er lige relevante. Herover beskriver informanten det som nyt, hvilket kan indikere, at det også er nyt for lederen. Dette kan betyde at lederen mangler viden og erfaring til at kunne tage styringen af udvælgelsesprocessen, eller faciliterer en rammesætning for udvælgelse af emnerne, Eksempelvis ved at emnerne som tidligere beskrevet blev formuleret som *opgaver* således, at medarbejderne oplever dem som relevante (Trillingsgaard 2024).

Udover at informanten beskriver det som nyt, beskrives det også som lærerigt. I et logbogs citat, skrevet i umiddelbar forlængelse af et personalemøde står der:

”Personalets udvælgelse af emner = fedt = gentag”

”De vil gerne tale praksisnært/sygepleje = deres identitet = de lærer noget”

Her viser empirien at lederen bevidst har valgt at inddrage medarbejderne meget aktivt, ligesom der evalueres på det som positivt og det derfor kan gentages. Samtidig beskriver det at lederen er opmærksom på, at medarbejdernes læringspotentiale kunne hænge tæt sammen med deres sygeplejeidentitet. En informant udtaler under interviewet:

”Det er noget med de der sceneskift der forandrer tingene lidt...det er vigtigt, når vi skal blive klogere..... sidder vi bare på samme plads i tre timer, så sker der ligesom ikke så meget, fordi vi bliver trætte”.

Samtidig med denne udtalelse viser informanten ret kropsligt hvordan man sidder i en stol når man er træt, hun fægter lidt med armene som for at synliggøre at det hun beskriver som sceneskift er sådan meget fysisk. De andre informanter griner lidt af det, men de griber derefter hurtigt fat i emnet og deler deres oplevelser af de forskellige skift som de husker, samtidig med de illustrerer dem kropsligt med god energi og en evaluerende undertone. De søger ikke interviewers blik eller anerkendelse men derimod hinandens. Både lederen og medarbejderen vurderer altså at læring, eller det at blive klogere har tilknytning til personalemøderne både i forhold til samspillet der ses igennem det der beskrives som et ”fælles space” og deres fælles praksis identitet, samt den måde de faciliteres på hvor inddragelse og ”scener” er et element. Analytisk kan det forstås som at der er et grundlæggende og udviklende læringsperspektiv på personalemøderne. Kobles ovenstående med Illeris (2015) beskrivelse af bl.a. læringens tre dimensioner; *Indhold, drivkraft og samspil*, betyder

det, at indholdet på personalemøderne på den ene måde giver mening da det er relevant og samtidig tæt knyttet til praksis der er indlejret i medarbejdernes identitet. Men på den anden måde også kan virke irrelevant hvis de har karakter af at være for praktiske. Sammen skaber det den drivkraft der er behov for i lærings- og forandrings situationer. I tillæg til Illeris kan det også ses gennem en prisme af Lave & Wengers (2003) begrebslige tolkning af situeret læring da personalemøderne beskrives som et rum hvor læring opstår. Ikke fordi der er undervisning, men fordi medarbejderne træder legitimt ind i et praksisfællesskab, der handler om at udvikle og forandre. De er igennem en længere periode inddraget i at definere problemer og foreslå løsninger og rykker derfor fra perifer deltagelse til mere central deltagelse hvor de er medskabende af ny praksis hvilket også betyder at der opstår to læringsmæssige effekter. Den ene er en Kognitiv/organisatorisk læring, der indebærer, at medarbejderne får indblik i økonomi, fusionsbeslutninger, arbejdsgange – og kan omsætte indsigt til lokale løsninger. Den anden er en Relationel/identitetsmæssig læring hvilket betyder, at medarbejderne får en opfattelse af, at deres stemme bliver hørt. Det ændrer deltagelsesnormen og gør fremtidige møder lettere at facilitere, fordi det nu er indlejret som en bestemt social form og kultur med en forventning om aktiv medvirken med det resultat, at det er meningsfuldt at bidrage.

I sidste citatet nævner informanten "sceneskift" som noget vigtigt i forbindelse med personalemøderne samtidig med at det beskrives som det modsatte af at sidde på den samme stol i tre timer. Det suppleres af en anden informant der udtaler:

".... at det også bliver meget visuelt og sådan fysisk på en måde, fungerer godt for mig".

Empirien viser her, at elementer på personalemøderne var både visuelle og med et fysisk indhold og at det havde en positiv effekt på informanten. I et udsnit fra en af de autoetnografiske fortællinger beskrives disse sceneskift også:

"Lige i det jeg fortæller at vi holder pause før næste del, kan jeg mærke en lettelse over det var den beslutning jeg tog i forhold til at bruge flere rum og bryde op indimellem".

Her peger empirien på, at leder/forsker har truffet en bevidst beslutning om bryde personalemødet op i mindre dele og samtidig benytte flere rum til det. Hun beskriver også en lettelse over beslutningen, der først opstår i samme øjeblik som hun fortæller medforskerne om den. Analytisk kan det forstås som at leder/forsker har truffet didaktiske valg omkring af benytte personalemøderne med fokus på at bruge rummet som arena for læring. Ikke kun indholdsmæssigt, men også at udnytte muligheden for, at et nyt rum kan skabe en ny scene, samtidig med at et fysisk og kropsligt element underbygger indhold og dermed styrker læringsudbyttet. Det kan tolkes ud fra empirien, at informanterne netop også ser den mulige effekt. Når ovenstående anskues i henhold til Weicks (2025) forståelse af organisatorisk udvikling og Illeris (2015) samspilsproces betyder det at personalemøderne skaber tæt forbindelse ind i praksis mellem handling, refleksion og fastholdelse i

en cirkulær proces hvor rummet benyttes som den lærende arena for både organisatorisk forståelse og udvikling, hvilket skaber mening for både leder og medarbejdere.

Anden del af analysen viser at inddragelse og indflydelse er stærke elementer på personalemøderne der både ses som nye men også vedvarende tiltag. Dette viser en bevidst tilgang til ledelsesopgaven, hvor det at lede sammen og se medarbejdere som aktører, der aktivt bidrager til beslutningsprocesser og organisatorisk udvikling og læring. Samtidig ses der en umodenhed i faciliteringen af hvordan indflydelse bliver håndteret i relation til emnevalg og hvordan der arbejdes med dem. Ydermere ses personalemøderne som en arena for læring som en transformativ og situeret proces hvor der ikke undervises med "tavletilgang" men med brug af inddragelse, scener og fysiske elementer da der er forskellige "rum" for forskellig læring ved at det fysiske rum sætter streg under hvilken læring der er på spil. Sammenkoblet styrker det følelsen af ejerskab og handlekraft som samtidig øger både trivsel og effektivitet der kan fremme medarbejdernes engagement ind i deltagelsen for derigennem at skabe mening.

11.3 Fællesskabets betydning for meningsskabelse

En organisatorisk forandring som en fusion kan ikke skabes af en beslutning, et individ eller en mindre gruppe alene. Det er helheden af en samlet gruppe der både indebærer ledelse, medarbejdere og samarbejdspartnere, som igennem relation og kultur kan arbejde med, påvirke, lede og skabe forandringen. Dermed kan det beskrives som en proces med flere elementer der skal være tilstede for at en forandring kan påbegyndes og holdes i gang. Forandringsprocesser afsluttes på sin vis ikke, de ændre løbende karakter enten i forbindelse med implementering eller ændring af formål og ses derfor mere som kontinuerlige og cirkulære bevægelser (Hammer & Høpner 2025; Trillingsgaard 2024). Personalemøderne er tænkt som bindeled i forbindelse med fusionen, men de skal derudover også være et blivende og gennemgående element; en organiseret lærings- og forandringskultur hvor forandringen foretages i praksis. Weick (2025) ser på denne del ud fra det perspektiv at man må flytte fokus fra at tale om organisation til at tale om organisering, da det er et mere bevægeligt format der bevirker at vi nemmere kan tænke det cirkulært og relationelt. Under interviewets start, bliver informanterne først bedt om at tænke tilbage på - og nedskrive de oplevelser de bedst husker fra de seks personalemøder de har deltaget i. Feltnoterne beskriver en stor koncentration blandt alle samtidig med at der skrives mange ord ned. Informanterne bliver herpå bedt om, hver især at fortælle hvad der står mest tydeligt frem for dem. En af informanterne udtaler:

*"Det var nok det første eller andet møde hvor der blev spurgt om, tror vi på den her afdeling? Det der med scoregangen, at **stå** der alle sammen, at vi tror på det, det giver en eller anden fællesskabsfølelse --- det står stærkt for mig".*

Informanten bliver tydelig berørt da hun nævner dette, stemmen bliver en anelse utydelig, hun lægger tryk på "at stå" og holder en kort pause inden hun siger sidste sætning. Hun smiler til de andre imens hun tager en tår vand. De andre informanter smiler medfølelende, en har hovedet lidt på

skrå, mens en anden nikker og de samler hurtigt op og fortsætter med lignende oplevelser af *scoregangen*¹. Empirien her viser at informanten har en tydelig erindring om en episode hvor alle medforskere står op i samlet flok og det har vakt følelser i hende som hun deler. Beskrivelsen peger på, at det handler om en relation imellem medforskerne, der alle vil det samme, hvilket skaber følelsen af et fællesskab. Den sociale interaktion under interviewet, peger på at der er enighed men også at de genkender den følelse der beskrives. Et citat fra logbogen skrevet under personalemødet hvor der arbejdes med det elementet der refereres til, *scoregang*, står der:

”Trygheden er stor og kultursammenlægningen er SÅ meget i gang”.

Her observerer lederen at der ses en stor tryghed imellem medforskerne ind i den proces der foregår samt at der er en pågående ændring af, og sammensmeltning af to kulturer i forbindelse med fusionen af de to sengeafsnit. Det er ovenikøbet skrevet med versaler i empirien hvilket er en indikation om, at det er en vigtig observation for lederen samtidig med at det beskriver en igangværende proces. Med analytiske briller kan ovenstående forstås som, at det fællesskab der beskrives under personalemødet ikke kun eksisterer der, men også er tilstede under interviewet, hvilket leder/forker også observerer. Yderligere kan der i måden, hvorpå informanten deler sine følelser og tillader at blive berørt, og den modtagelse, som det får af de andre informanter, forstås som tilstedeværelse af psykologiske tryghed ind i interviewets fællesskab hvilket understøttes af lederen/forskerens observation under personalemødet. I Weicks (2025) selektionsteori, beskrives begrebet *enactment* (at skabe i handling) som det der sker når vi handler, taler eller på andre måder reagerer hvormed det får omgivelserne til at fremstå på en ny måde som der afstedkommer nye indsigter og igen får betydning for omgivelserne. Handlinger giver en form for kædereaktion. Informanternes stærke følelsesmæssige oplevelser med den bestemte seance *scoregang*, betyder at den konkrete handling, hvor medforskerne står op og skal beslutte sig for, om de tror på afdelingen, skaber en form for betydningsfuld konsekvens da alle medforskere vælger at stå det samme sted både fysisk og mentalt. Dette fører til en ændring i den måde, som de opfatter organiseringen og hinanden på, og dermed også hvordan de ser på de handlemuligheder, der er i det fællesskab, som de har skabt ved at stå sammen. Denne ændring kan skabe en ny reaktion der handler om hvordan den enkelte medforsker ser på sig selv, i forhold til både organisationen og bidraget ind i fællesskabet. Den positive og relationelle konsekvens kan have en cirkulær og selvforstærkende effekt og skabe en helt ny fortælling om organisationens tro, styrke og vilje til at lykkes i fællesskab. I empirien findes også andre eksempler på at fællesskabet er betydningsfuldt. I logbogen beskrives en samtale imellem leder og medarbejder (**M**) der finder sted imellem to personalemøder:

M:”Jeg har læst det her meningsfulde digt.... Jeg har talt med flere af mine kolleger som også føler at det er vigtigt at tale om -- Mon vi kan tage det med på personalemødet som tema”?

¹ *Scoregang*: Evalueringsmetode hvor konkrete emner evalueres numerisk ud fra tal der hænger på væggen med stor afstand. Bevægelse (*gang*), bruges som scoringselement da alle bevæger sig mod det tal den enkelte vurderer et emne *score*.

Citatet viser at en medarbejder har delt sin viden i form af et digt med sine kollegaer, de har i fællesskab diskuteret deres følelser i forhold til indholdet og betydningen af at tale om det. Medarbejderen bringer denne viden til lederen da det fremstår meningsfuldt som et tema til et personalemøde. Temaet i digtet der blev bragt på et personalemøde, kommer frem under indledningen i fokusgruppeinterviewet som noget af det der stod tydeligst frem for en informant, hun udtaler:

"Dengang i havde lavet det der med præsterne... jeg tænkte, hold da kæft, hvor er det fedt vi skal lave noget andet, hvor vi sammen skal arbejde med noget SÅ vigtigt for os".

Informanten beskriver en meget positiv holdning til et nyt element hvor medforskerne arbejdede sammen om noget, der føles meget betydningsfuldt. Begge dele kan forstås som om, at medarbejderne ser personalemøderne som inkluderende i og med, at de ikke kun er deltagere, men ligeledes er med til at definerer indhold, som de er fælles om at finde meningsfuldt. Derudover kan det forstås som, at de mener, at fællesskabet om vigtige emner er relevant. Set ud fra Weicks tre-
leds model (2025) *enactment*, *selektion* og *retention*, og Trillingsgaards (2024) begreb *aktive aktører*, betyder det, at medarbejderens initiativ og fælles refleksion over digtet ses som en meningsskabende proces. *Enactment*, da medarbejderens deling af et digt og diskussionen om det med kollegerne betyder, at de søger at skabe mening sammen i en konkret social kontekst, hvor temaet for personalemødet formes. *Selektion*, når lederen accepterer medarbejdernes forslag som et tema for mødet, handler det om hvad der vælges som relevant at arbejde med. Valget af temaet reflekterer, hvad der anses som meningsfuldt i den givne situation. *Retention*, når temaet fra digtet opretholdes, da det bliver behandlet som et vigtigt emne under personalemødet. Den positive holdning fra medarbejderen om at arbejde med noget, der føles vigtigt, viser at temaet er blevet en del af den kollektive fortælling der dermed bevares i organisationen. Ved at vælge et vigtigt tema og arbejde med det sammen, skaber medarbejderne en fælles fortælling, som giver dem medindflydelse. De er ikke længere passive deltagere, men i stedet aktive aktører, der definerer og former indholdet af møderne, hvilket ændrer deres handlemuligheder i organisationen. Denne proces illustrerer, hvordan meningsskabelse og ændrede handlemuligheder opstår gennem interaktion, udvælgelse og vedvarende praksis i organisationen. I empirien ses der i logbogsnoterne et par evaluerende noter skrevet i forlængelse af personalemødet med det konkrete tema:

"De er oprigtig stolte af deres arbejdsplads og deres arbejde, brug deres fælles følelser i forhold til deres praksis".

"Enkelt fokus med fagligt indhold og gruppearbejde – kæmpe wow".

Empirien viser her at leder/forsker har observeret et vigtigt greb set i forhold til medforskernes følelser i forbindelse med deres praksisfællesskab, deres profession og det ar arbejde fælles om et tema. Det kan tolkes ud fra det perspektiv at både medforskere og leder/forsker har behov for at det ikke kun er overordnet temaer uden berøring med den følelsesmæssige side af deres praksis

men også det, at have fællesskabet omkring denne del med. Ifølge Trillingsgaards (2024) syn på at bruge følelser som handlekraft, betyder det at relationerne i organisationen også er bygget på følelser i forhold til at kunne tale frit om tvivl, uenigheder og sårbarhed ind i praksisfællesskabet. Følelserne anerkendes og bruges bevidst af både medforsker der foreslår et tema, informanten der beskriver det som vigtigt og lederen der underbygger det ved at inddrage følelserne for at skabe organisatorisk vækst og udvikling. Dette styrker samarbejdet og dermed fællesskabet for jo mere følelser bruges modent i store som små opgaver, des klogere vil der kunne handles, hvilket er afgørende for at kunne *lede sammen* og i længden opnå succes i organisationens fællesskab (Trillingsgaard 2024).

Fællesskab er netop et af de gennemgående samtaleemner under fokusgruppeinterviewet og en af de tematikker der vendes tilbage til flere gange. En informant fortæller:

”Men jeg synes, at de har været meget fællesskabsdannende, de personalemøder vi har haft... Og det er jo det, der har været vigtigt i en fusionsproces..... at vi er kommet til at føle os som én gruppe nu, og det tror jeg i høj grad også de personalemøder har understøttet”.

Observationer under interviewet beskriver hvordan den sociale interaktion på en måde går ned i tempo, når emnet falder på fællesskab, informanterne bliver mere aktivt lyttende, de afbryder ikke hinanden og deres nonverbale kropssprog underbygger dette med afslappet siddestillinger samt små markeringer når de ønsker ordet. Et andet eksempel fra empirien, er et udsnit fra en autoetnografisk fortælling:

”Jeg kigger rundt igen og ser her, at den måde de har sat sig på i rundkredsen, ikke er som jeg forventede. De har sat sig mere spredt og ikke opdelt i de gamle grupper. Det gør mig faktisk fortrøstningsfuld overfor fusionsopgaven”.

Empirien viser hvordan en informant oplever personalemøderne som fællesskabsdannende da de har understøttet den del af fusionen hvor to grupper skal sammenlægges til én hvilket hun samtidig vurderer som et vigtigt element i fusionen. Det viser yderligere, at informanten mener de er lykkedes med den del. De øvrige informanters måde at agere på vidner om en vis enighed. Samtidig beskrives det hvordan en rundkreds synliggør overfor lederen/forskeren at medforskerne i forbindelse med den plads de har valgt, blander sig på tværes af de to grupper hvilket medfører en følelse af tillid til den overordnet opgave med at fusionerer organisationen og dermed de to grupper er på rette vej. Dette kan forstås ud fra det meningsfulde perspektiv, at opbygge og dele et fællesskab har haft stor betydning for planlægning, facilitering og resultater af personalemøderne og har derfor været et gennemgående element for både medforskere og leder/forsker. Anskuet i henhold til Weicks (2025) begreb *sensemaking* (meningsskabelse), betyder det at medforskere og leder/forsker undervejs i forandringsprocessen igennem personalemødernes indhold, opbygning og genkendelighed har stillet spørgsmål, søgt viden i tidligere erfaringer, reflekteret og truffet beslutninger for derigennem at gøre fusionen og forandringen håndterbar med mulighed for

handling. Dette afstedkommer at en ny fortælling om gruppen i form af fællesskabet, kan justeres, udfordres og formuleres således, at det bliver meningsskabende for organisationen.

Tredje del af analysen peger på betydningen af, at *gøre forandringer* i praksis, når det drejer sig om at ville forandre organisationer. Det handler om at se på *organiseringen* som et organisk og bevægelig element der betyder at vi nemmere kan tænke det cirkulært og relationelt. Derudover indikerer analysen på, at det at *skabe i handling* igennem reaktioner, tale eller handling får omverdenen til at fremstå anderledes og dermed kan afstedkomme nye fortællinger om eks. fællesskabet. Analysen peger også på at følelser bør bruges aktivt, ikke kun i forbindelse med forandringsprocesser men som en fast del af organisationens ledelsesstrategi, da det kan styrke fællesskabet og skabe intelligente handlinger. Afslutningsvis viser analysen at personalemøderne samlet set har været fællesskabsdannende og dermed også meningsskabende.

12. Diskussion

I dette projekt har jeg som leder-forsker forsøgt at undersøge, hvordan personalemøder kan anvendes som læringsrum til at opbygge organisatorisk forandringskapacitet, samtidig med at jeg har navigeret mellem mine roller som leder og forsker. Denne dobbeltrolle, som indtages i aktionsforskningsrammen, kan være både berigende og udfordrende, da den samtidig rummer potentialet for personlig og organisatorisk læring, men også indebærer risikoen for at udvikle et evaluerende perspektiv, snarere end et åbent og nysgerrigt undersøgende blik.

Leder-forsker-Rollen som dilemma for objektivitet og refleksion.

Som leder-forsker er jeg direkte involveret i de sociale processer, jeg undersøger, hvilket kan skabe en etisk og metodologisk kompleksitet. På den ene side giver min lederrolle mig mulighed for at facilitere processerne på personalemøderne og skabe nogle rammer, hvor læring og forandring kan finde sted, men på den anden side betyder min position som leder, at jeg er tæt på de beslutninger og processer, der udfolder sig, hvilket potentielt kan medføre en bias i både observation og fortolkning. Jeg kan ubevidst have en tendens til at evaluere medarbejdernes handlinger og holdninger i forhold til, hvad jeg mener er det rigtige for organiseringen og organisationen samt forandringsprocessen, frem for at opretholde et fuldstændig objektivt og nysgerrigt blik. Derudover kan jeg have tendens til at se på processen med et overvejende positivt blik i og med de overordnede beslutninger, metoden og resultaterne, reflekterer direkte tilbage på egen ledelse. Der er derfor en risiko for, at min egen forforståelse og ledelsesmæssige mål farver den måde, jeg indsamler og fortolker data på. Dette kan medføre, at jeg – enten bevidst eller ubevidst – søger at bekræfte eksisterende antagelser om, hvordan eks. personalemøder skal organiseres.

Dette er særligt tydeligt i forbindelse med min vurdering af psykologisk tryghed som et grundlæggende element for at skabe et læringsmiljø. I min lederrolle kan jeg opleve, at jeg automatisk evaluerer, om trygheden er opbygget på en måde, der fremmer læring og udvikling,

hvilket i nogle tilfælde kan overskygge det nysgerrige perspektiv, der kræves for at forstå, hvordan trygheden rent faktisk udvikler sig i praksis. For at imødegå denne risiko har jeg derfor forsøgt at være reflektiv i min tilgang og bevidst om de etiske dilemmaer og den magtbalance, der eksisterer i den dobbelte rolle, som jeg har påtaget mig. Samtidig har jeg gjort mig umage for at skabe en kultur af åbenhed og psykologisk tryghed, hvor både medarbejdere og jeg kan dele tanker og refleksioner uden frygt for negative konsekvenser. Dog må det konstateres, at den interpersonelle frygt set i forhold til magtbalancer, stadig eksisterer både når det handler om leder-medarbejder relationen og relationen imellem nye-erfarne sygeplejersker, også når man opholder sig i et tilsyneladende trygt rum, og det kan begrænse den fulde udfoldelse af psykologisk tryghed. Jeg har dog også observeret, at der er tegn på en gradvis forbedring i trygheden. Det sker især, når medarbejderne har været involveret på en måde, hvor de har haft mulighed for aktivt at bidrage til udvælgelsesprocesser af forbedringstiltag samt i form af at deltage i rundkredsseancer, hvor det at dele tanker og følelser er acceptabelt.

En evalueringens risiko, fra åbenhed til blindhed.

En anden risiko ved leder-forsker rollen, som kan have påvirket projektet, er, at jeg har haft en tendens til at evaluere de sociale processer for hurtigt uden at lade det indsamlede data tale for sig selv. Min lederrolle kan undertiden medføre, at jeg søger efter specifikke tegn på umiddelbar succes, hvilket kan resultere i en forfladigelse og urealistisk positiv vinkling af min analyse. Under fokusgruppeinterviewet bliver det tydeligt at informanterne også har en tendens til ubevidst at vælge den evaluerende vinkel til i samtalen om personalemøderne selvom de ikke kender problemstillingen. Samtidig får interviewet og den evaluerende tilgang en overvejende positiv karakter hvilket kan skyldes flere faktorer. Det kan handle om at det afspejler lederen-forskerens ståsted, det kan også dreje sig om, at det er for svært for informanterne at have den uforbeholdne åbne og nysgerrige tilgang til de åbne spørgsmål omkring noget de har været igennem, hvilket kan afspejle interviewer der også er leder-forsker samt spørgeteknikken. Afslutningsvis kan det også handle om, at mennesker i sociale sammenhænge responderer bedst på positivitet frem for negativitet, da det anses som det mest socialt acceptabelt.

13. Konklusion

Personalemøder set som læringsrum for opbygning af organisatorisk forandringskapacitet – hvordan kan de bidrage?

Dette projekt har undersøgt, hvordan personalemøder kan understøtte opbygningen af organisatorisk forandringskapacitet, når de omorganiseres som læringsrum. Gennem en kombination af aktionsforskning og fokusgruppeinterview har det været muligt at skabe et nuanceret billede af, hvordan disse møder kan fungere som arenaer, hvor både medarbejdere og

ledelse i fællesskab kan udvikle viden, skabe mening og bidrage til såvel organisatorisk læring som forandring.

Det er blevet tydeligt, at personalemøder, når de tilrettelægges med fokus på at være sociale, meningsproducerende arenaer med aktiv inddragelse, refleksion og følelsesmæssig tryghed, kan bidrage ved at spille en central rolle i både at lette fusionen af to afsnit og fremme en kultur for både læring og kontinuerlig udvikling. En grundlæggende forudsætning for at de kan bidrage er psykologisk tryghed der giver både leder og medarbejderne mulighed for at dele tanker, følelser, give feedback og deltage i beslutningsprocesser uden frygt for negative konsekvenser hvilket kan medvirke til et arbejdsmiljø der fremmer kreativitet, innovation og læring.

Derudover fremkom det af analysen, at inddragelsen af medarbejderne som aktive aktører i både mødeindhold og beslutningsprocesser frigør skjulte ledelsesressourcer og samtidig styrker deres engagement og følelse af ejerskab over for både forandringerne og praksisfællesskabet. Dermed bidrages der til at skabe positive resultater uden det nødvendigvis handler om at implementere radikale strukturelle ændringer.

Endelig viser analysen, at fællesskabet, der skabes gennem disse læringsrum, ikke kun understøtter meningsskabelse, men også bidrager til medarbejdernes øget tillid og samarbejdsvilje. Dette fællesskab fungerer som et stærkt fundament for at håndtere forandringer som en fusionen, der efterfølgende medvirker til at understøtte en organisering, der er mere dynamisk og relationelt.

Samlet set fastslår undersøgelsen, at personalemøder, når de gentænkes som læringsrum, ikke blot kan støtte organisatorisk forandring, men også bidrage til opbygningen af forandringskapacitet ved at fremme læring, medindflydelse og meningsskabelse i en fælles, tryk og engagerende proces.

Dette giver nye perspektiver på, hvordan ledelse og medarbejdere kan arbejde sammen i forandringsprocesser med personalemøderne som omdrejningspunkt og skabe vedvarende forandringer. Ikke blot lokalt men generelt i sundhedsvæsenets komplekse og dynamiske kontekst.

14. Perspektivering

I et perspektiv på fremtiden, som leder i den offentlige sektor, blotlægger denne undersøgelse et væld af muligheder for både personlig udvikling og samfundsmæssig transformation. I min ledelsesrolle kan jeg se potentialet i at videreudvikle personalemøder som dynamiske læringsrum, hvor ikke kun fusionen af afsnittene bliver håndteret, men hvor der også skabes et grundlag for løbende udvikling af det faglige og sociale praksisfællesskab. Jeg føler, at dette område er særlig vigtigt, når man ser på fremtidens sundhedsvæsen, hvor effektivitetskrav og organisatoriske transformationer samt implementeringen af nye og anderledes reformer, der er blevet stadig mere presserende.

En af de større muligheder, som opgaven åbner op for er, at den giver lejlighed til at tænke ledelse som en kollektiv opgave, hvor alle aktører, fra ledelsen til medarbejderne, til samarbejdspartnere

spiller en aktiv rolle i at forme og fremme forandringer. Jeg ser det som en oplagt mulighed i min praksis der tæller et stort antal medarbejdere og mange tætte samarbejdspartnere, der alle som en har evner, erfaringer, vilje og lyst til at forme vores hverdag.

I en samfundsmæssige kontekst, kan personalemøder som læringsrum understøtte en mere bæredygtig og modstandsdygtig organisationskultur, som er essentiel ikke kun i sundhedsvæsenet men i alle organisationer der fra tid til anden skal, vil eller bliver bedt om at forholde sig til en transformationsdagsorden. Denne tilgang kan bidrage til at ændre den måde, som vi tænker om forandringsledelse på, ved at fremme psykologisk tryghed og inddragelse på tværs af organisatoriske niveauer, kan vi sikre, at alle stemmer bliver hørt og at forandringerne bliver forankret i fælles forståelser og engagement, hvilket er nødvendigt for at kunne navigere i de komplekse processer, der følger med forandringer hvor mennesker og sociale relationer er en uundgåelig men samtidig nødvendig faktor. Dermed kan projektet være en model, der inspirerer andre organisationer til at arbejde med læringsrum, inddragelse og meningsskabelse på en måde der baner vejen for en bredere anvendelse af de indsigter, jeg har fået om, hvordan personalemøder kan være en af nøglerne til at opbygge forandringskapacitet, da det utvivlsomt bliver nødvendigt i en verden, der er under konstant forandring.

15. Litteraturliste

- Baarts, C. (2020). Autoetnografi. In: Brinkmann S og Tanggaard L (red.) *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels forlag, København.
- Bech, M., Jørgensen, P. & S. (red.) (2025). *Hvordan transformerer vi fremtidens sundhedsvæsen, en antologi om, hvordan succesfuld transformation lykkedes*. FADL's Forlag A/S København.
- Birkler, J. (2005). *Videnskabsteori – en grundbog*. 1. udgave, 2. oplag. Munksgaard Danmark, København.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) (2020). *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels forlag, København.
- Edmondson, A. (2020) *Den frygtløse organisation*. Djøf forlag, København.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzel forlag, København.
- Elmholdt, C., Keller, H. & Tanggaard, L. (2023). *Ledelsespsykologi*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Frederiksen, M. (2020). Mixed methods-forskning. In: Brinkmann S og Tanggaard L (red.) *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels forlag, København.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2025). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Illeris, K. (2015). *Læring*. Samfundslitteratur. Frederiksberg C.
- Kristiansen, S. (2020). Kvalitative analyseredskaber. In: Brinkmann S og Tanggaard L (red.) *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels forlag, København.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3.udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (2003). *Situeret læring – og andre tekster*. Hans Reitzels forlag, København.
- Nielsen, B. & Nielsen, K. (2020). Aktionsforskning. In: Brinkmann S og Tanggaard L (red.) *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels forlag, København.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P. (2005). *Den gode opgave*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Trillingsgaard, A. (2024). *Meget mere ledelse med de samme kræfter*. Akademisk forlag, København.
- Uddannelses- og forskningsministeriet. (2014). *Den danske kodeks for integritet i forskning*. Bredgade 40 1260 København K.
- Wind, G. (2011). Antropologisk feltarbejde. I: Glasdam S (red). *Indblik i videnskabelige metoder*. Nyt nordisk forlag. Arnold Busk København.

16. Bilagsoversigt

Bilag 1 – Autoetnografi, Rundkreds
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 2 – Autoetnografi, Gruppearbejde
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 3 – Autoetnografi, Stående cirkel
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 4 – Autoetnografi, Information og spørgsmål
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 5 – Logbog
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 6 – Samtaler og mail præ og post personalemøder
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 7 – Eksempel på personalemøde
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 8 – Nedbrydningsskema, streng 1
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 9 – Nedbrydningsskema, streng 2
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 10 – Interview information og briefing
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 11 – Deltageraccept -original.
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 12 – Interviewguide og feltnotatsskema
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 13 – Mail til informanter
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 14 – Seks oversigtsord til interview
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 15 – Første gennemlytning af interview (stikord)
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 16 – Nedbrydning – gennemgang af empiri
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er

Bilag 17 – Transskriberingen
ikke defineret.

Fejl! Bogmærke er