FORSK
NINGENS
DØGN

Jammerbugt
Kommune

AALBORG UNIVERSITET

FORSKNINGENS DØGN
JAMMERBUGT KOMMUNE

”KULTUR ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN”

MOGENS SPARRE, APRIL 2016

AALBORG UNIVERSITET

Jeg ønsker at fortælle –

Hvad handler det her om?

Hvem er ham Mogens Sparre egentlig?

Hvad er det for en slags videnskab han arbejder med?

Hvad har han fundet ud af?

Hvad handler det her om?

1 mill

Fra 1200 ansatte til 470 ansatte
Mere end 100 år gammel industri

1 mill

Vi igangsætter et 3-årigt forskningsprojekt

AALBORG UNIVERSITET

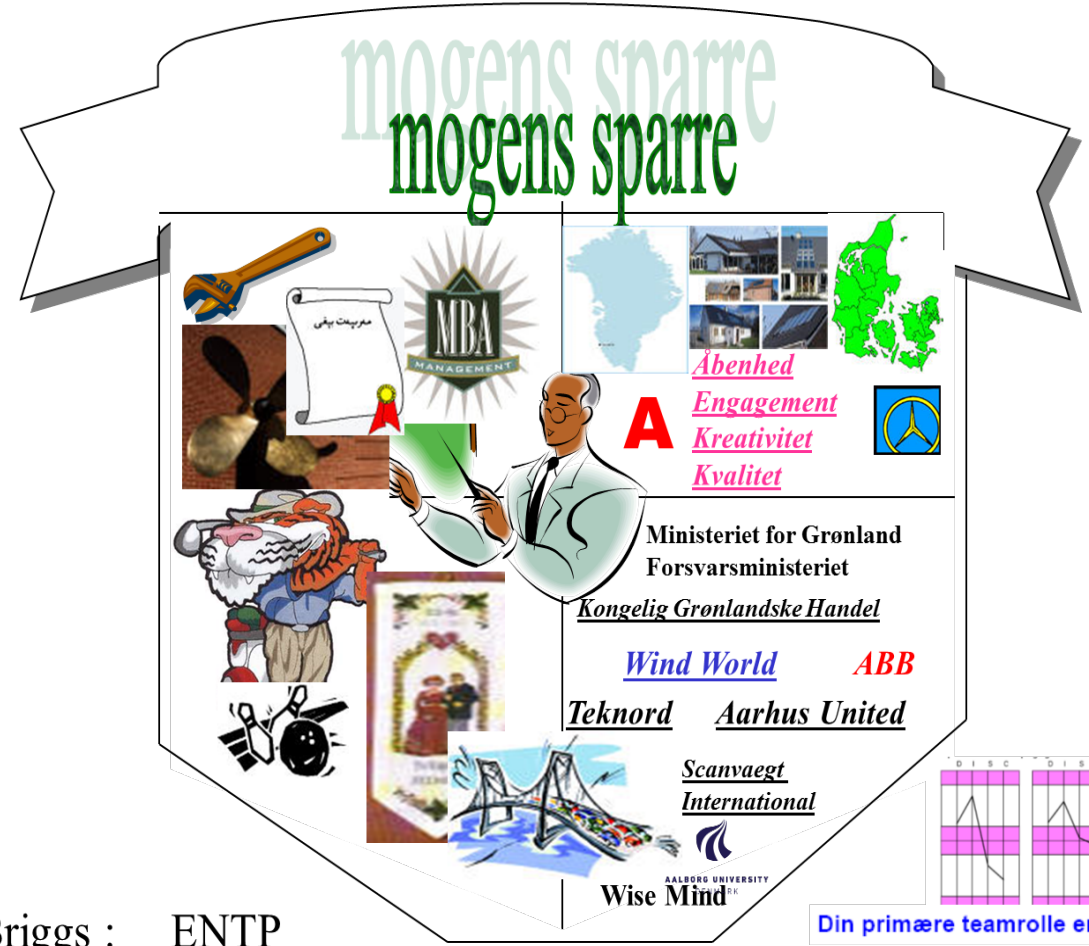
Mogens Sparre, 58 år.

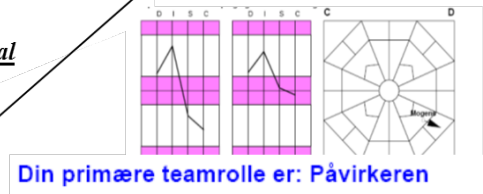
Uddannelser
Maskinarbejder
Maskinmester
Lederuddannelse med Diplom
HD(O), Aalborg Universitet
E * MBA fra Syddansk Universitet/Aalborg Universitet.
Cand. Merc. Aalborg Universitet
Ph.d. i Ledelse + kultur (Skal forsvares 17. juni)

Kompetencer
Forandringsledelse, Lederudvikling, Bestyrelsesarbejde
Strategi og organisationsudvikling, Kultur og ledelse

Tillidshverv
Formand for bestyrelsen for Blokhus Vandværk
Formand for bestyrelsen i Wise Mind ApS
Formand for SparreSoft
Formand for Ejendomsselskabet 1957
Medlem af vandrådet
Medlem af Dansk Aktionsforskningsnetværk

Hvem er ham Mogens Sparre egentlig?





Myers Briggs : ENTP

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

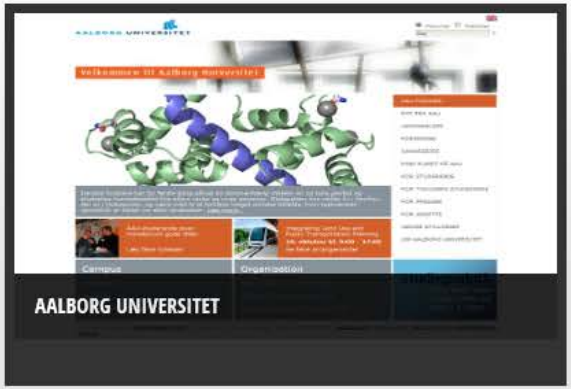
Mogens Sparre

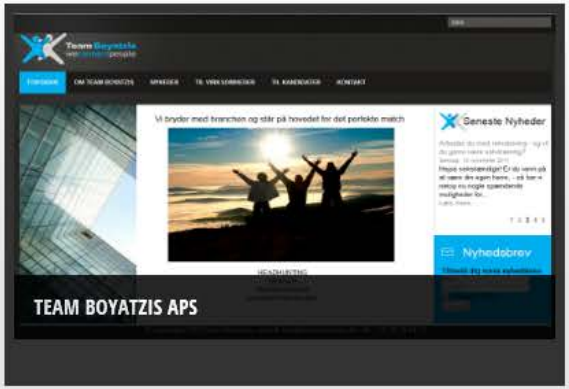
Ledelse med troværdighed

FORSIDEN CV YDELSER REFERENCER ARTIKLER UNDERVISNING PH.D BLOG

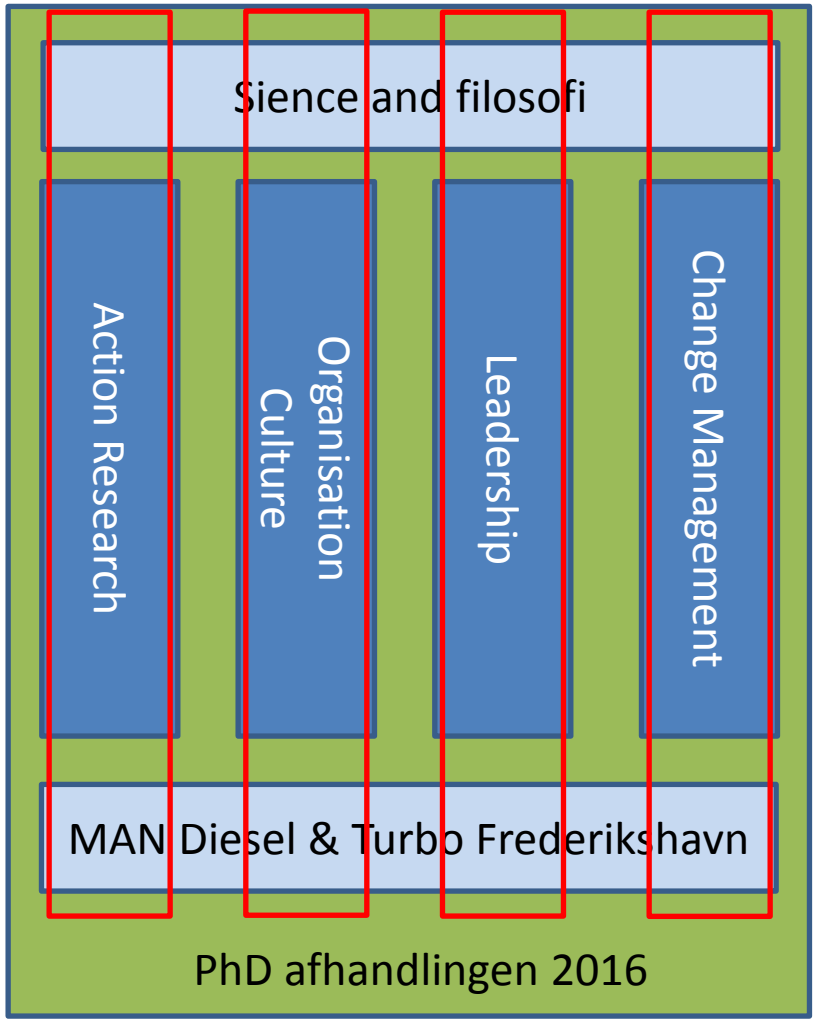
Forsiden

A A A





AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



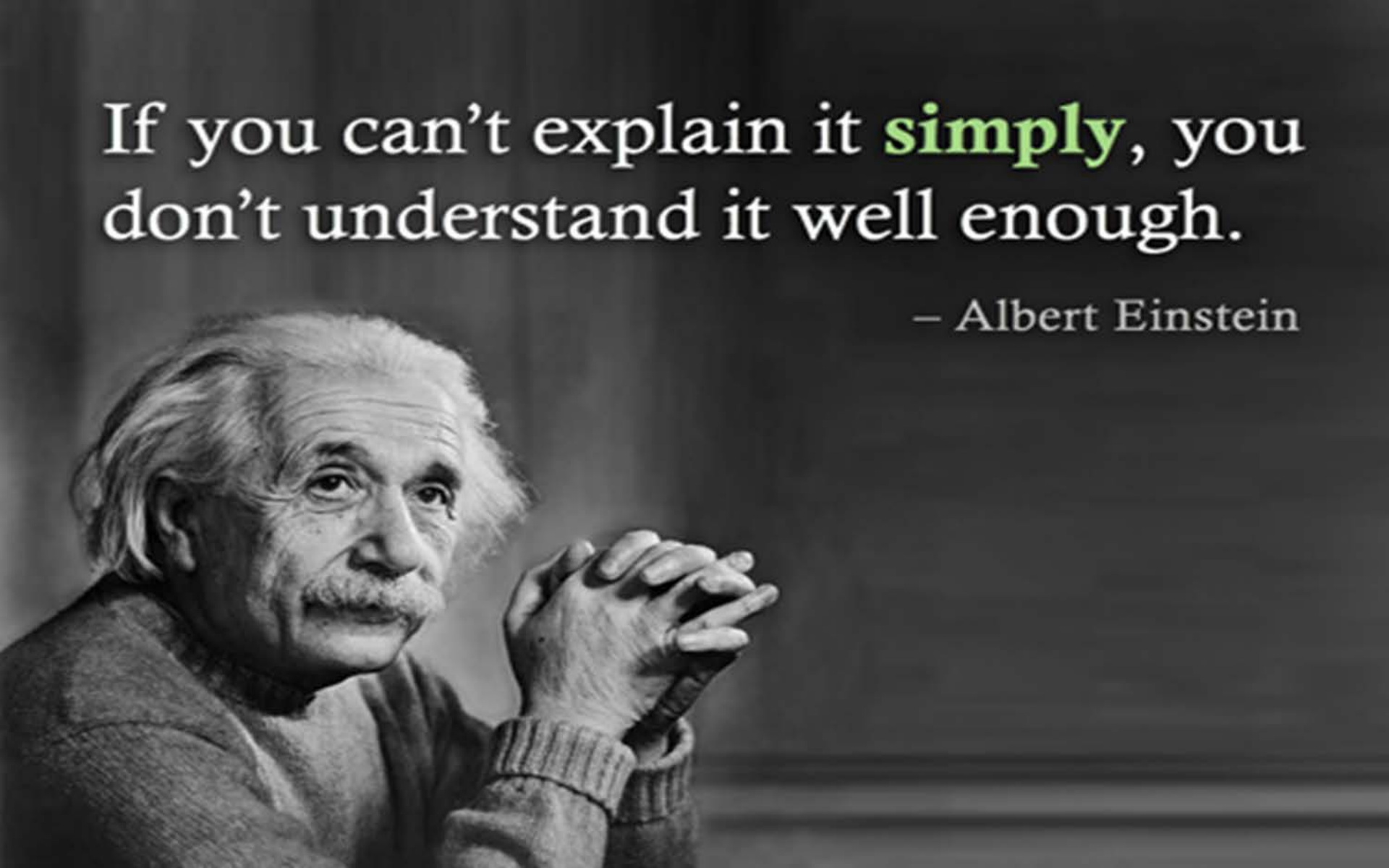
Teoretisk platform

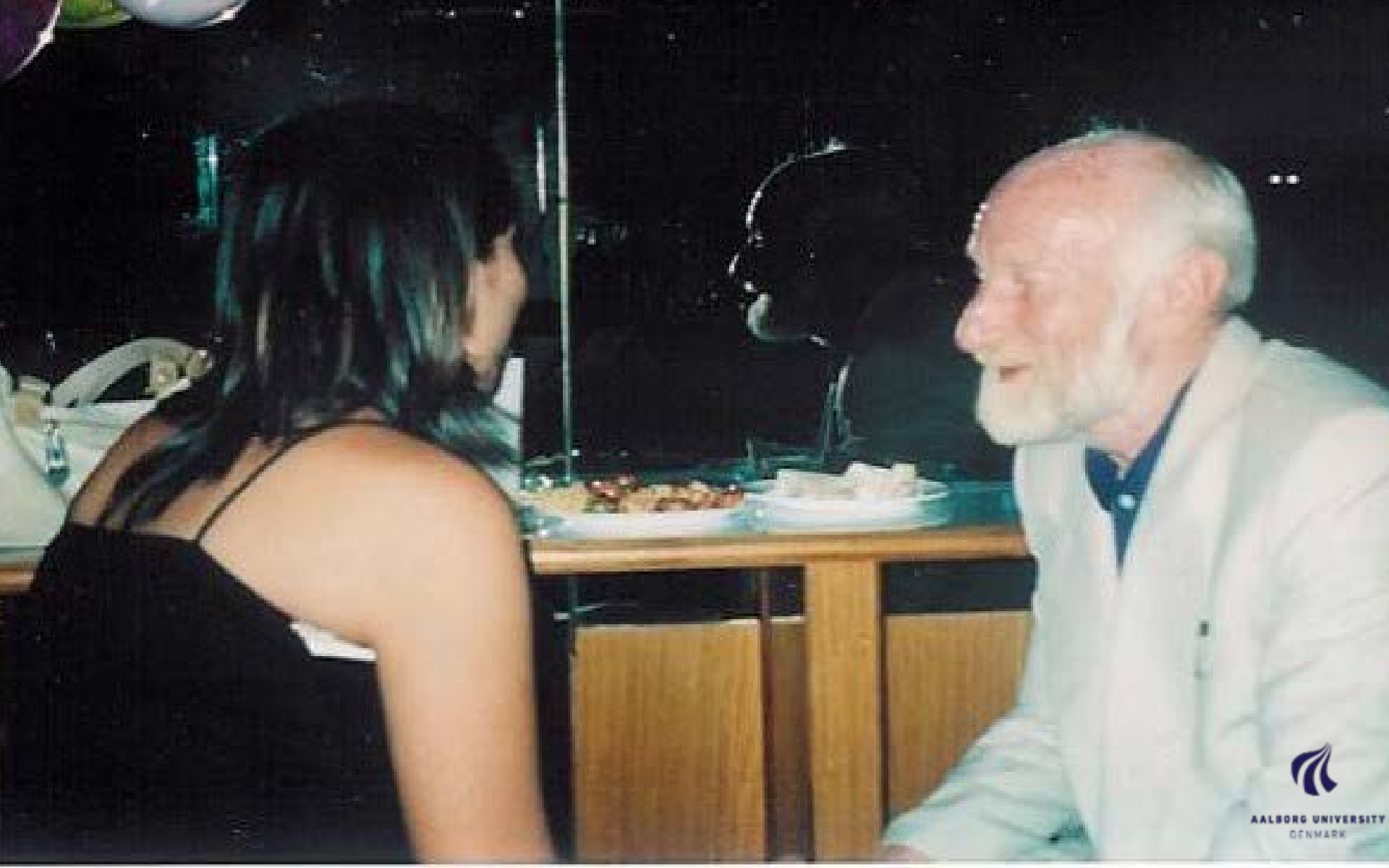
Teoridatabaser

Artikel 1-2-3-4
Undervisnings spor

Afhandlingen

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK


If you can't explain it simply, you don't understand it well enough.
– Albert Einstein



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Min ontologi & Epistemologi

Jeg har mit udgangspunkt i eksistentiel fænomenologi.

Tycho Brahes elev, Longomontanus, beregnede sig til, at jordens oprindelse var sket i år 3.967 f.Kr. Omkring 1800 tallet var det stadig den almindelige mening, at Jordens alder var omkring 6.000 år og i Københavns Universitets Almanak angav man helt op til 1911 det antal af år siden verdens skabelse på første side. Naturvidenskabens positivistiske geologer og geofysikere fastsætter i dag Jordens alder til at være omkring 4,54 milliarder år.

Vi mennesker lever meget sjældent mere end 100 år.

4.540.000.000 år mod 100 år. Tror du oprigtigt på at dine 100 år her på jorden har en højere mening?

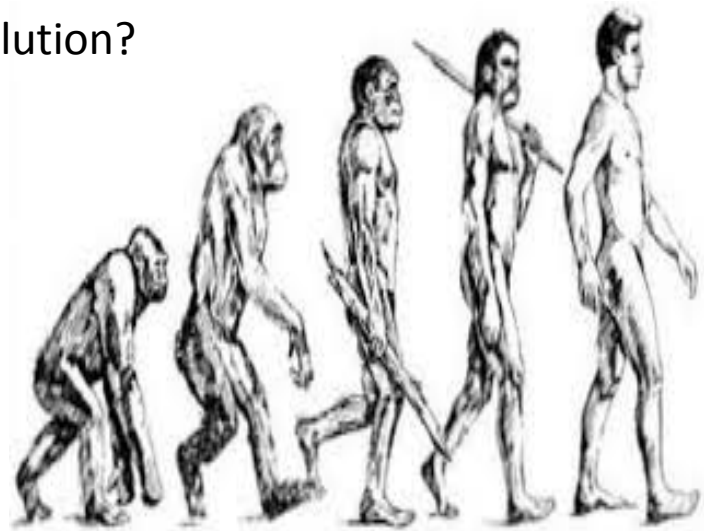
Alt hvad der siges, siges af nogen. Enhver tankevirksomhed frembringer en verden. Den er derfor en menneskelig handling, udført af en bestemt person på et bestemt tidspunkt. Humberto Maturanas

”Hvis jorden er 44 år gammel i stedet for de 4,4 milliarder år, vil det betyde at der har været mennesker på jorden i 4 timer. Den industrielle revolution begyndte for 1 min siden, og på de seneste 30 sekunder er halvdelen af Jordens skove nedlagt.” (Inspireret af Greenpeace)

AALBORG UNIVERSITET

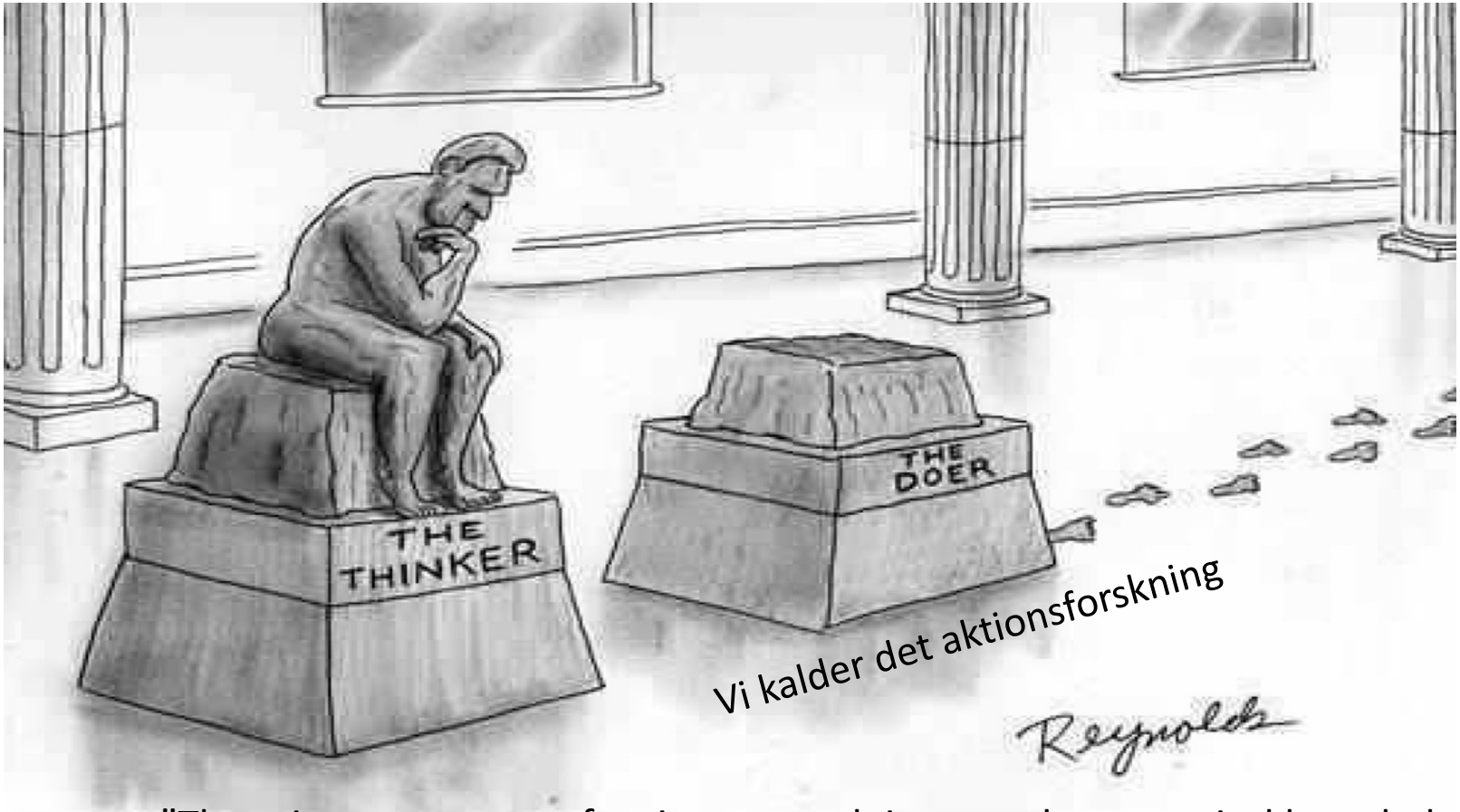
Er der en mening med livet – er essensen før eksistensen?

Gud eller evolution?



Is there a greater purpose in life - or is sense something we create ourselves?

”Livet har ingen mening a priori. Før vi lever er livet ikke noget, men det tilkommer os at give det en mening, og værdien er ikke andet end den mening, vi vælger.” (Sartre, 2002, s90)



Vi kalder det aktionsforskning

”The primary purpose of action research is to produce practical knowledge that is usefuld to people in the everyday conduct of their lives.”
(Reason, Bradbury, 2008, s4)

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Begrebet ***refleksion*** kan spores helt tilbage til Aristoteles. Donald Schön, som er amerikansk filosof, har en teori om en kritisk refleksion, som en metode eller strategi til at lære fra praksis. Komplekse dagligdags situationer, kræver problemløsnings færdigheder udviklet i praksis.

Sådanne paradigmer eller situationer kalder Donald Schön, lidt populært:
"The sumpede lavland" – altså der hvor der opstår situationer, i forvirrende og komplekse sammenhænge, og som ofte skaber menneskelig bekymring , og dem det involvere er ude af stand til at løse egne problemer. (Schön, 1983, S 42).

Schön påstår, at evnen til at fremlægge dokumentation for læring og udvikling , ikke kan være tjent med teori, bare baseret på videnskab.
Han er fortaler for:
- Brug af kritisk refleksion at bygge bro over teori-praksis hul.
- Lige respektabilitet for tegn/begreber opnået gennem kritisk refleksion i praksis med andre former for beviser.

High Ground

Swampy lowland

Leadership Culture

…you are the leader of the pack!

WHAT IS CULTURE?

Når lederen er fraværende – er det kulturen der hersker og leder.

Peter Drucker

Jeg er stødt på fem overordnede betydninger af ordet kultur;

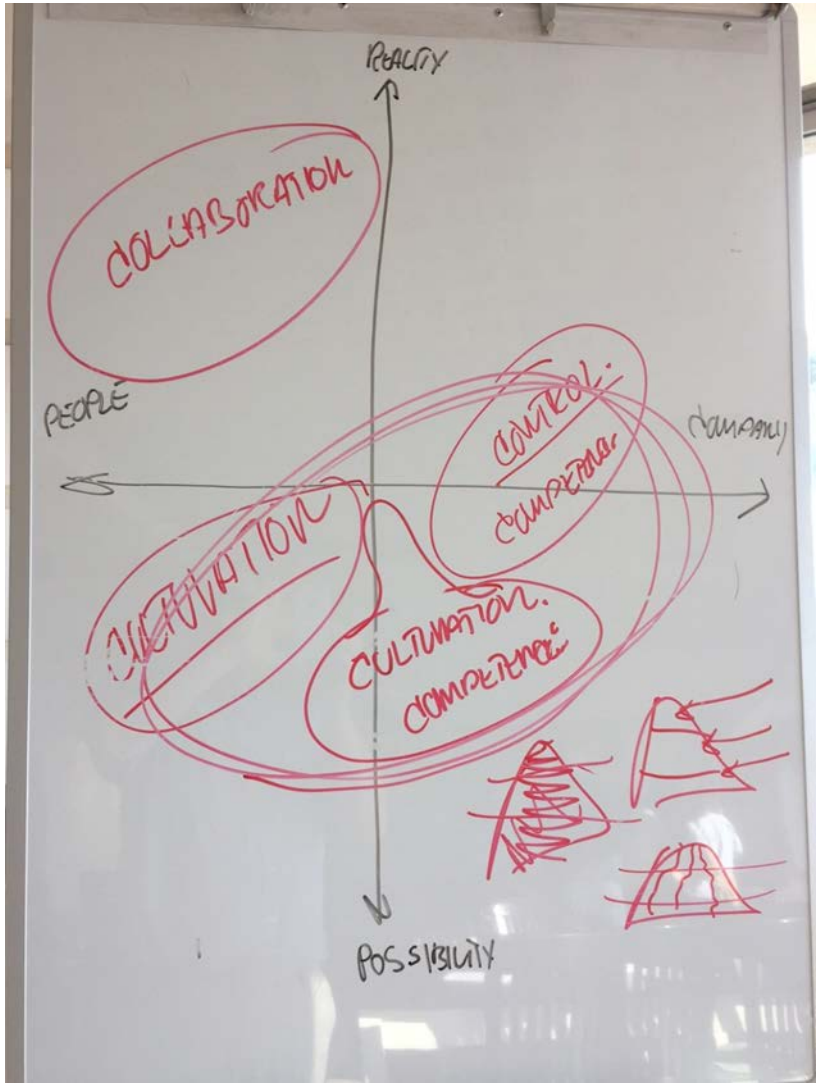
- 1 Kultur som noget man har, som en slags forforståelse eller fordom, som man deler med andre.
- 2 Kultur som noget man er, som en del af en adfærd eller en bestemt etik.
- 3 Kultur som noget man gør noget med, altså styrende for ens handlinger som en slags retningslinjer.
- 4 Kultur som betydningssystemer, som meningsdannelse i vores individuelle livsverden.
- 5 Kultur som dannelse i form af normer i en intersubjektivitet.

KULTURENS KENDETEGN

Hvad betyder det at en kultur beskrives som stærk og henholdsvis svag?

Stærk kultur	Svag kultur
En succesrig organisation.	Trussel som vilkår.
Stærkt image, som medarbejderne bekender sig til.	Medarbejderne samler sig i sub kulturer og kliker.
Egne processer og metoder	Tilegnede processer udefra
Stabile medarbejdere lavt sygefravær	Ustabil medarbejderstyrke. Stigende sygefravær
Stærk synlig ledelse	Usikker eller usynlig ledelse
Bevidst ledelsesfilosofi	Skiftende ledelsesfilosofi

4 grupper af ledende medarbejdere.



Hvordan vil i tolke det?

Har det konsekvenser?

Kultur er en socialt konstrueret virkelighed.
Berger & Luckman, 1966

Kultur er ikke noget der bare er i hovedet på den enkelte, men eksistere et sted imellem hovederne i en gruppe. Alvesson, 2013, s 4

Kultur skal opfattes som et socialt fænomen.
Deal & kennedy, 1982

Kultur er et fænomen der ikke umiddelbart lader sig indfange og studere. Det beskrives som skjult, ubevidst, taget for givet og eksistere som en slags tavs viden.
Christensen & Molin, 1983, Louis, 1985, Schein 1985.

Den organisatoriske kontekst er dens aktører. Deres organisering og intersubjektivitet skaber organisationens kultur og identitet. Clark & Fast, 2008, s 223

Kultur er skabelsen af mening gennem hvilke mennesker fortolker deres erfaringer og styre deres handlinger, hvorimod sociale struktur er den form, som handlingen danner i de sociale relationer, der rent faktisk eksisterer.

. (Geertz, 1973, s 145)

Mennesker konstruere deres organisations virkelighed gennem deres handlinger i deres hverdagsliv. Clark & Fast, 2008, 226

Alle organisationer er unikke, fordi de aktører der er i disse organisationer er unikke.

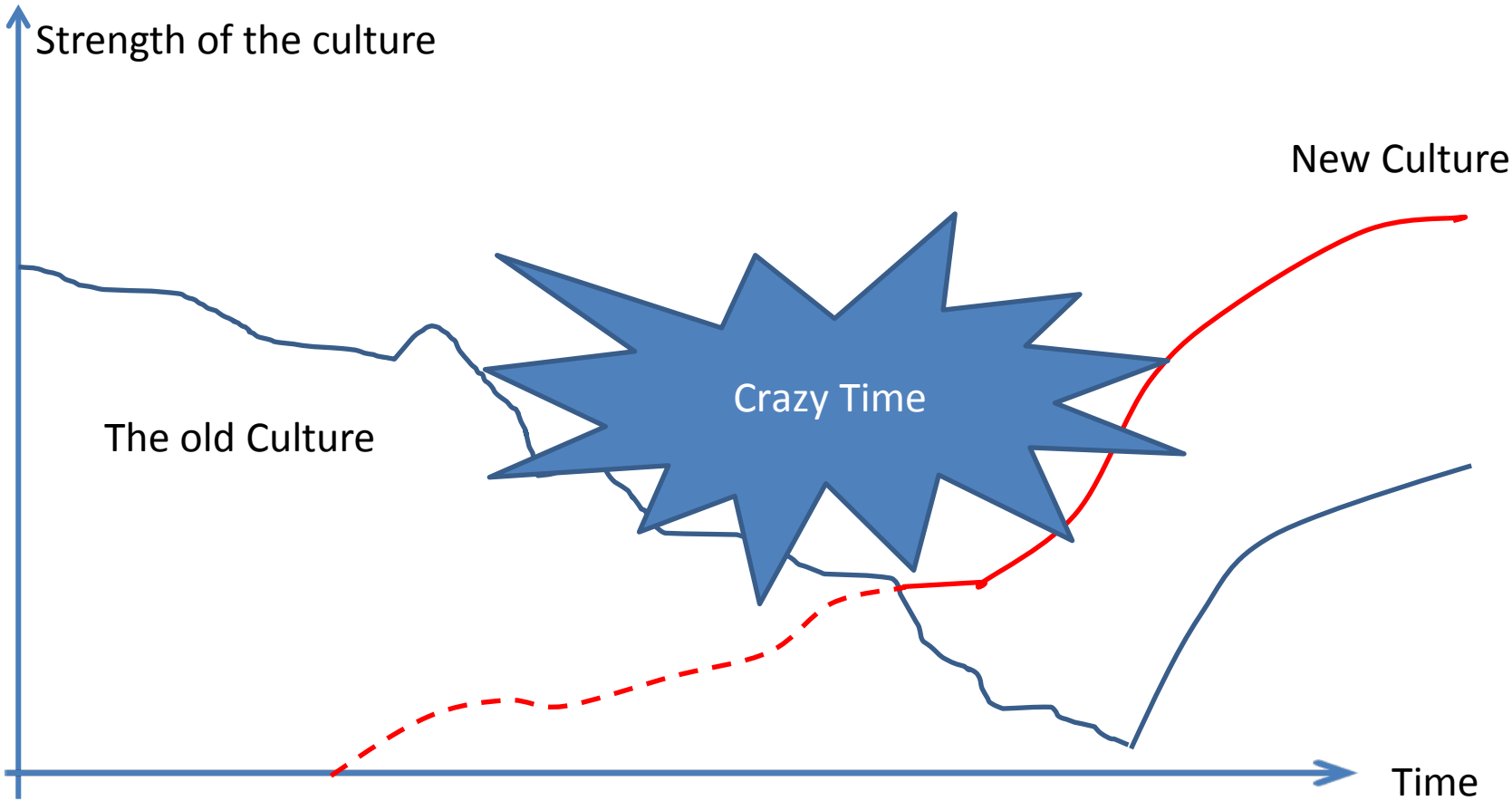
AALBORG UNIVERSITET

“Reality is experienced by the actors as a reality – intersubjectivity is taken for granted as an obvious quality of our world”

Verden kan forstås som en kulturel verden, fordi fra begyndelsen er det levede hverdagsliv et multivers af meninger, som optræder for os. Meninger, som er skabt af andre før os.

Vores intersubjektive forståelse er et lager af meninger som vi har indlejret i vores sociale livsverden.

(Clark & Fast, 2008, s 120).



Kilde: Drejer & Printz, 2004

AALBORG UNIVERSITET

AALBORG UNIVERSITET

Opgaven er at ændre kulturen fra en industrikultur til en videns kultur

Der er ansat ca 475 mennekser

Der er en ledergruppe på 40

Der er en site manager ledelse bestående af 14 ledere.

Hvordan kan vi gribe opgaven an?

> "Organizations cannot think, feel, experience, only the individuel can." (Clark & Fast, 2008, s 86)

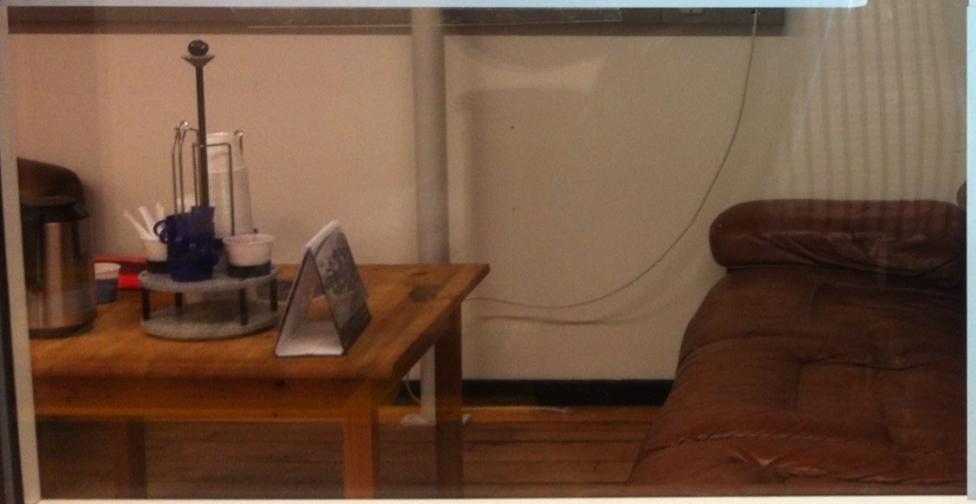
Field study design

The field is the managergroup function at MAN

- is is the manager culture there shape the new culture

© EPA

AALBORG UNIVERSITET
www.aau.dk
TV-OVERVÅGNING
CCTV SECURITY
ADVARSEL
HER UDFØRES
AKTIONSFORSKNING
- Du kan blive videofilmet
- Alt er frivilligt
- Vores samtale kan blive optaget
- Alle gode ideer kan risikere at blive brugt.
24 HOURS A DAY
VIDEO SURVEILLANCE
TV-OVERVÅGNING
CCTV SECURITY
MAN
MARCOD



AALBORG UNIVERSITET
▪ En smed fra Aalborg Universitet
www.aau.dk
Hvad laver manden?
Jeg skal i et 3-årigt projekt arbejde med ledelse og kultur på MAN i Frederikshavn.
Inden på dette kontor vil jeg interviewe en masse ansatte fra MAN.
Har du nogle gode MAN historier vil jeg gerne have dig til at fortælle dem.
Min telefon er 40 13 18 26 og min mail er mogens.sparre-ext@man.eu
Du er altid velkommen til at ringe eller smide mig en mail.
▪ Mogens Sparre er 55 år.
▪ Uddannet maskinarbejder
▪ Læs mere om Mogens på www.mogens-sparre.dk
MAN
MARCOD

AALBORG UNIVERSITET
www.aau.dk
Kom ind og få en kop kaffe
Jeg vil gøre mit yderste for at opføre mig ordentligt.
MAN
MARCOD

AALBORG UNIVERSITET

Alpha kulturen er et urealistisk ønske om at komme tilbage til gamle dage

Alpha kulturen betyder at vi står sammen og kæmper som et hold for at skabe en stærk organisation

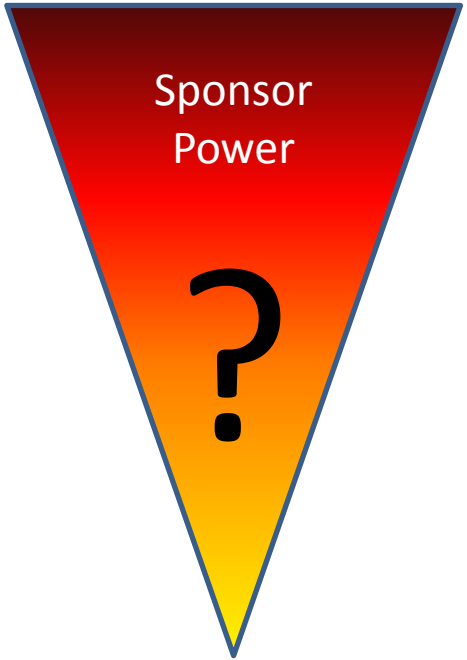
Citat:
Den gamle kultur skal slås ihjel!

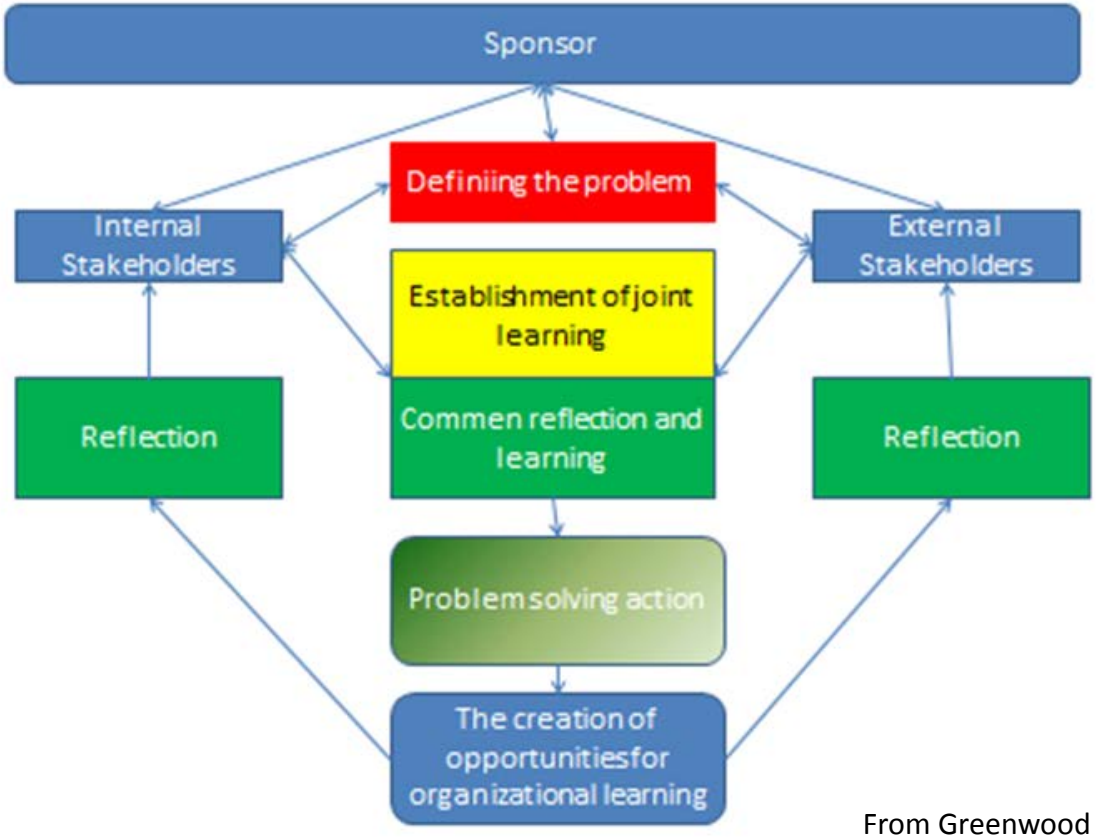
AALBORG UNIVERSITET

Kvalitative udsagn

”Jeg føler mig udenfor, når de mere erfarne medarbejdere taler om Alpha kulturen”

Anonym MAN medarbejder.





From Greenwood and Levin
Introduction to Action Reseach

AALBORG UNIVERSITET

The Culture Board
12 managere

HR groups

The young and wild
12 young employees

Top
management

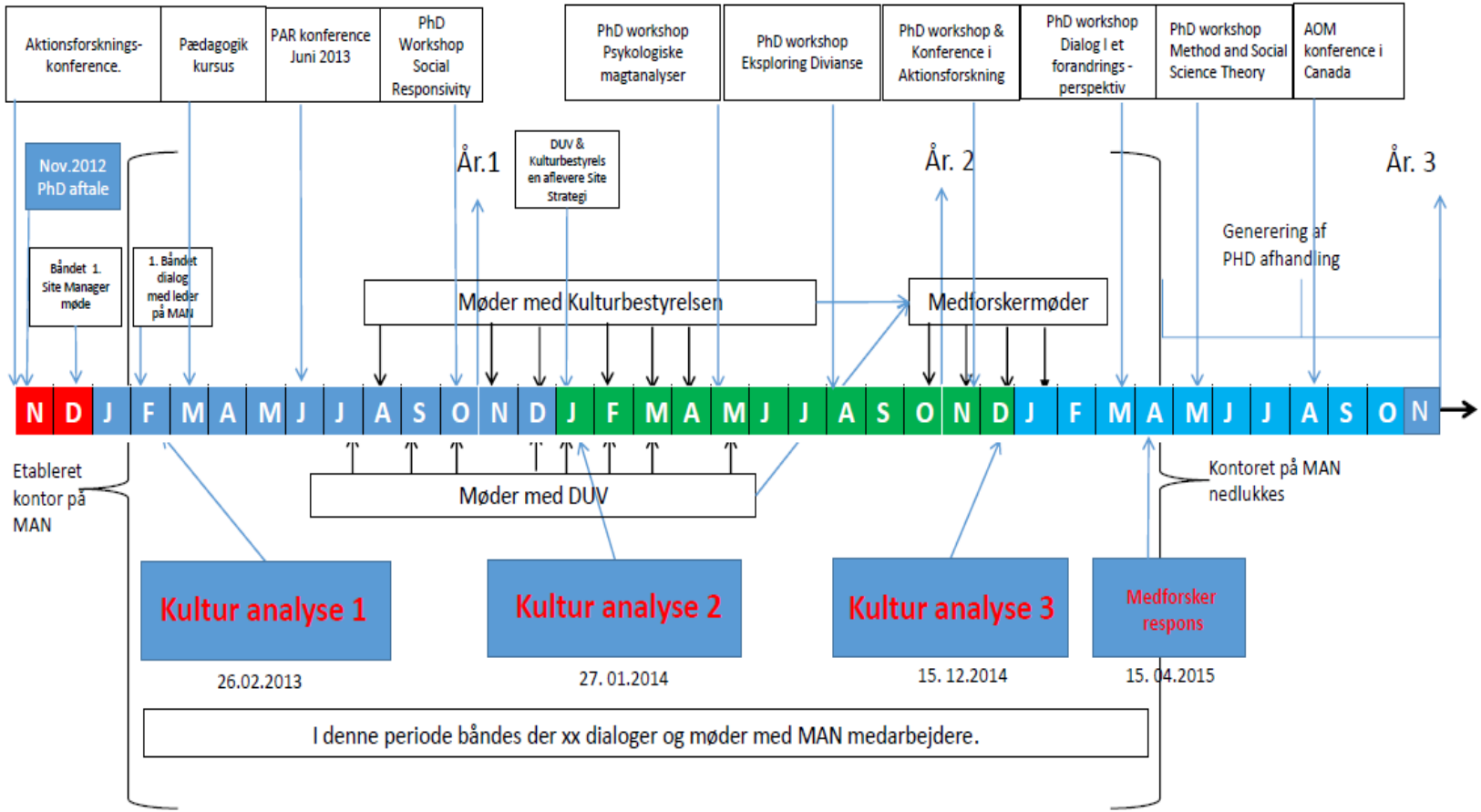
Qualitative interviews
Cultural Analysis
Video recordings

Aalborg Universitet

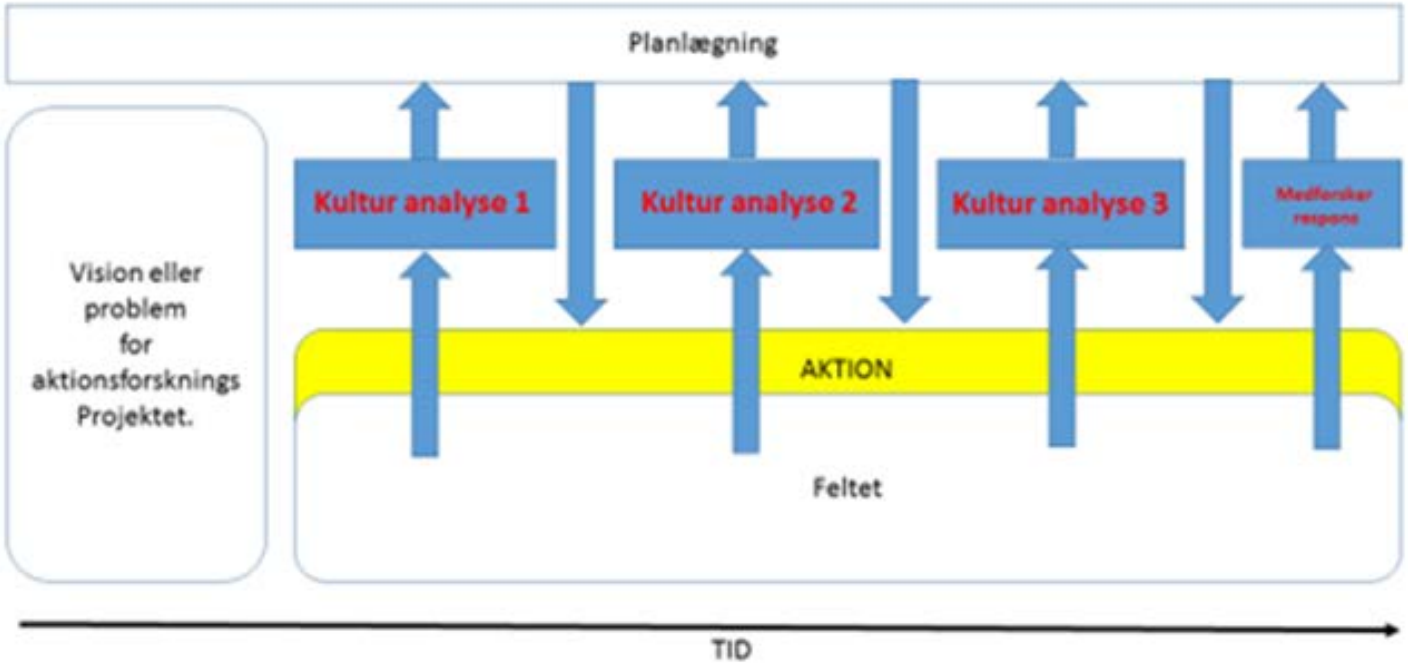
AALBORG UNIVERSITET

AALBORG UNIVERSITET

	Medforskernes opgaver	Fælles opgaver	Forskerens opgave	MAN / AAU opgaver
Operationelt niveau	Indsamle cases og dialoger Komme med input til indsatser Afprøve ideer Gennemfører prøvehandlinger Italesætte projektet Medproducere nye erkendelser	Formulere problemstillinger Facilitere indsatser Deltage i workshops Analyser	Indsamle data Analysere data Facilitere processer og workshops	Sikre optimalt forskningsmiljø Sikre rammerne og forskerens adgang til organisationen.
Taktisk niveau	Ambassadør Kommunikation	Planlægge indsatser Planlægge analyser	Skabe passende forstyrrelser Give feedback	Sikre adgang til de nødvendige ressourcer og uddannelse
Refleksions niveau	Drøfte resultater Kommentere oplæg og resultater Give feedback på projektet Producere data	Godkende udsagn Vurdere resultater	Præsentere og uddanne deltagerne til at reflektere	Vejledning Bedømmelsesudvalg
Slutniveauet	Udvikle og videreudvikle nye erkendelser Arbejde med ny praksis	Gennemlæse og godkende materialet	Udvikle nye erkendelser PhD projekt	Tildeling af Ph.d. grad



AALBORG UNIVERSITET


Planlægning
Vision eller problem for aktionsforsknings Projektet.
Kultur analyse 1
Kultur analyse 2
Kultur analyse 3
Medforsker respons
AKTION
Feltet
TID

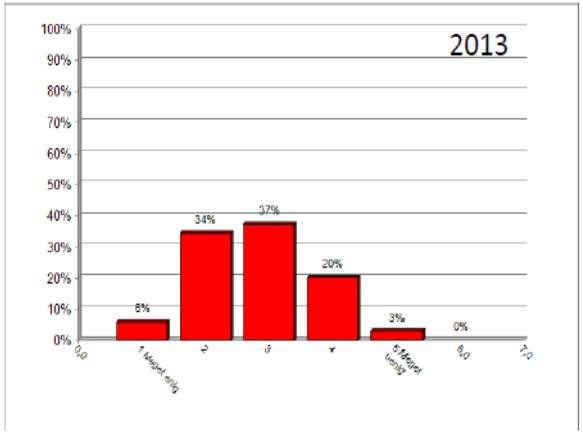
Kvalitative udsagn

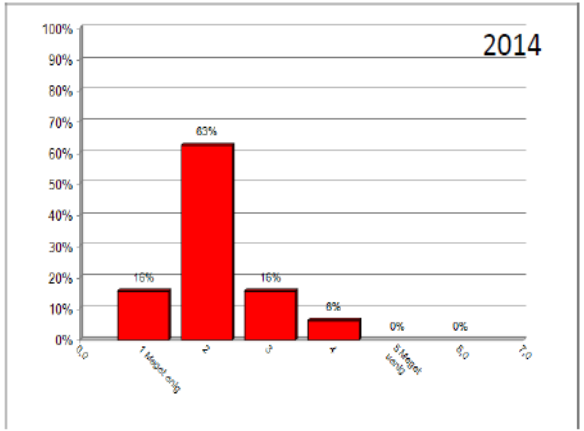
2013-5-31	Sjovt spørgsmål. Jeg måtte diskutere med en kollega for at finde ud hvem site management ledelsen er. Vi blev nu aldrig helt enige. Så, konklusionen må være, at site management ledelsen ikke fremstår som een styrende enhed. Sandsynligvis som et resultat af den noget knudrede organisation vi har i FRH

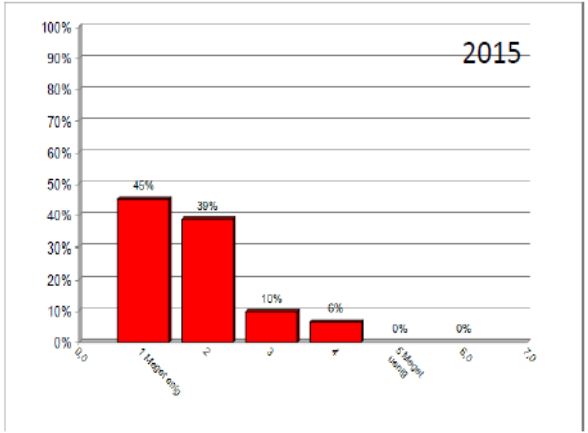
AALBORG UNIVERSITET

AALBORG UNIVERSITET

Informationen om hvad der sker på Site Frederikshavn er tilfredsstillende





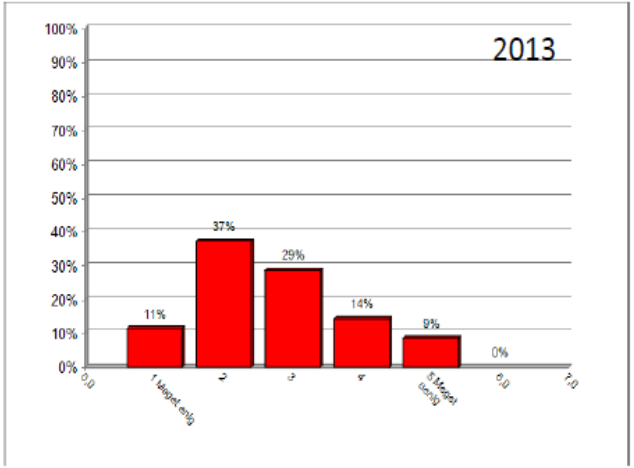


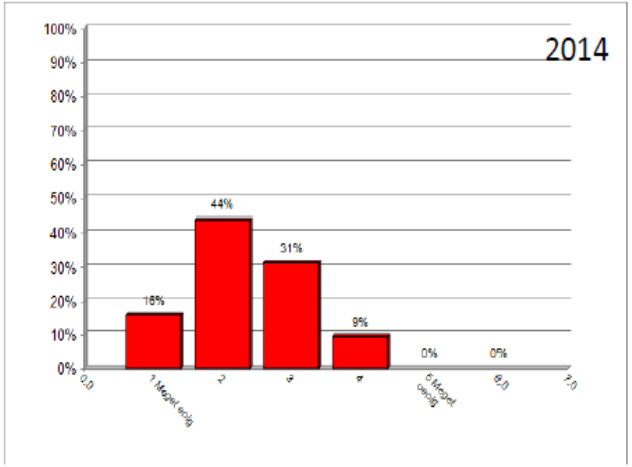
I 2013 svarede 40 % af lederne, at de oplever at informationen om hvad der sker i organisationen er tilfredsstillende.

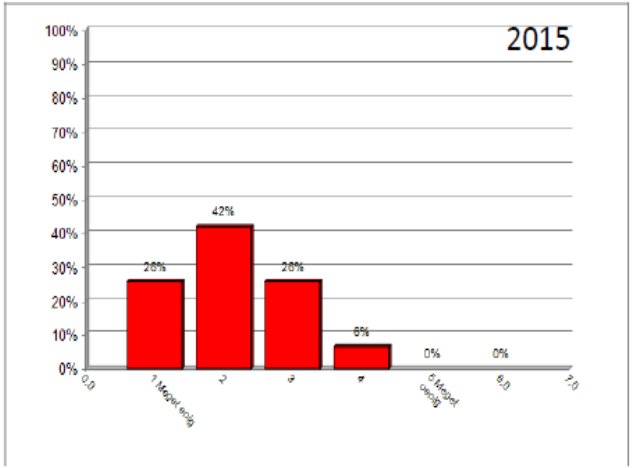
Markant forbedring omkring informationen i 2014 og endnu bedre i 2015

Meget enig har en markant udvikling.

Site managerledelsen er gode til at informere om de overordnede linjer.



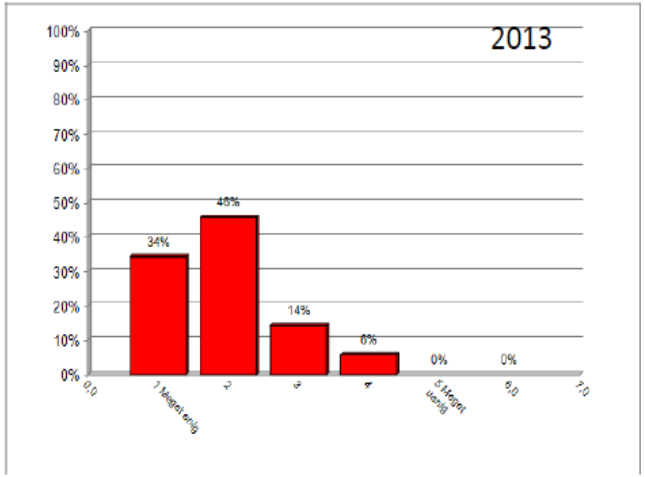


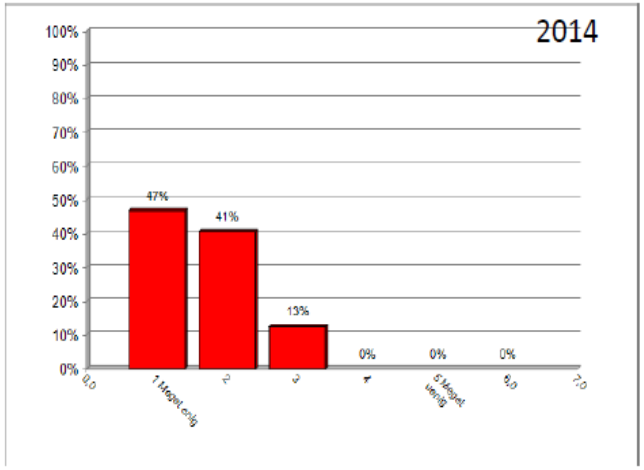


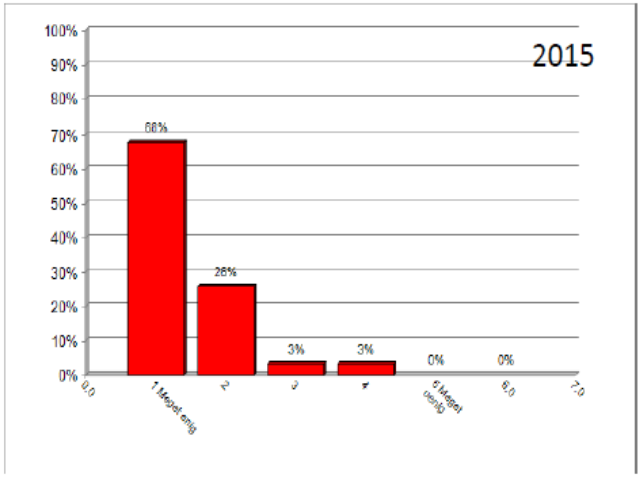
På de tre målinger er enige eller meget enige gået fra 48 % til 67 % i 2015.

48 % 60 % 68 % - en markant forbedring

Min leder bidrager positivt til samarbejdet med mig.





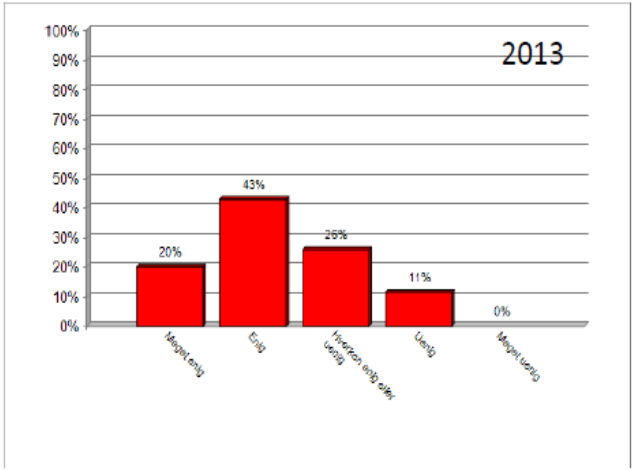


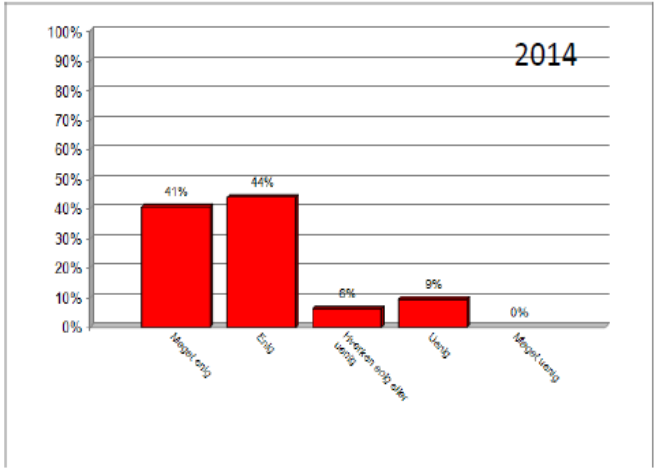
I 2013 mente 80 % af lederne, at de er enige i at nærmeste leder bidrager positivt til samarbejdet. I 2014 er det samme tal steget til 88 %. 28 ledere ud af de 32 der har svaret mener at nærmeste leder bidrager positivt.

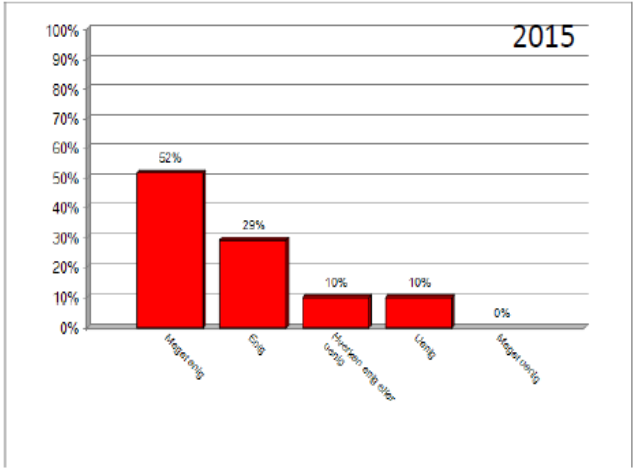
94 % mener lederen bidrager positivt i 2015.

I 2013 var det tal 80 % - en forbedring.

Min leder er god til at anderkende mit arbejde i form af ros og feedback.



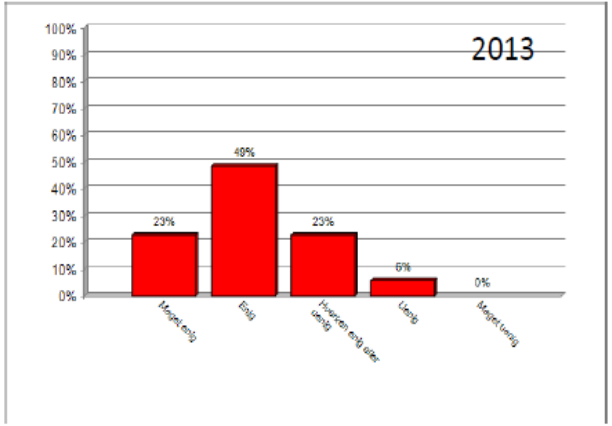


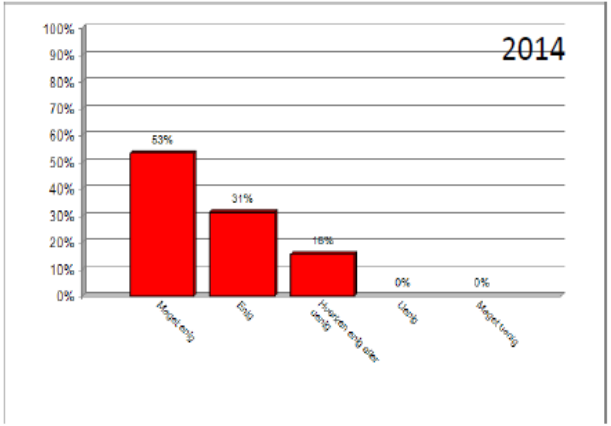


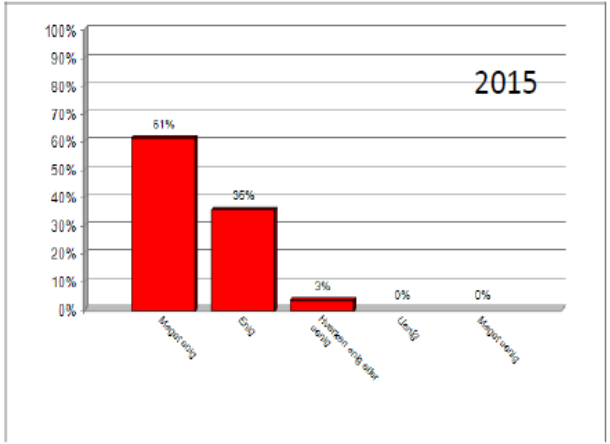
2013 siger 63 % enige (22 stk.), og så må 37 % jo være uenige. I 2014 er det samme tal steget til 27 personer, altså 85 %. ***Lederne oplever i stigende omfang anvendelsen af anderkendelse.***

20 – 41 – 52 % meget enig er en flot udvikling

Jeg vil gerne anbefale vores organisation som en spændende arbejdsplads.







29 % er ikke enig i dette udsagn i 2013 og det er reduceret til 16 % i 2014 og 3 procent i 2015. (1 medarbejder)

Meget enig er gået fra 23 %, 53 % til 61 % hvilket er ret markant.

2015	Jeg er blevet klogere omkring kultur på den måde at det ikke bare er et ord man siger - der ligger jo enormt meget i ordet kultur. Samtidig har jeg fundet ud af at "Leder skaber kultur" og det er en meget vigtig pointe, som lederne skal tage seriøst! - Det er vigtigt at lederne går forrest når vi snakker kultur og kulturændring, mister de fokus/interessen falder hele forandrings processen til jorden.	
2015	Måske ikke deciderede nye erkendelser. Men jeg har alligevel oplevet det som meget konstruktivt. Det har været en virkelig god oplevelse og jeg kom til at sætte stor pris på arbejdet i projektet.	
2015	Min opfattelse af, hvad kultur er har hele tiden være, at det i bund og grund handler om "hvordan vi gør tingene her". Den opfattelse er der som sådan ikke blevet pillet ved. Det der til gengæld er ændret er, at det i højere grad er gået op for mig, hvor forskelligt folk fra den "samme kultur" kan se på og opfatte deres egen kultur - det er meget interessant.	
2015	At kultur er mere end displayes med værdiord der hænger i kantinen. Kultur er også hvordan du går, står, taler, sidder - hvordan dit bord vender. Det er over det hele og er utrolig vigtigt at være bevidst om i alt hvad man gør og er.	
2015	Jeg har lært begrebet "kultur er noget man giver til hinanden". Det fortæller overordnet meget godt om vigtigheden af at have en god kultur, samt at kultur er noget der skal "leves" imellem mennesker og ikke hænge på en støvet plakat i et hjørne af et lokale.	
2015	Først og fremmest indsigt i begrebet og hvad det dækker over. Indsigt i hvordan kulturen var inden projektet og hvordan denne kan påvirkes/undersøges. Jeg har lært at påvirkningen sker allerede ved undersøgelsen, da italesættelsen i sig selv ændrer kulturen	

Respondentanalysen

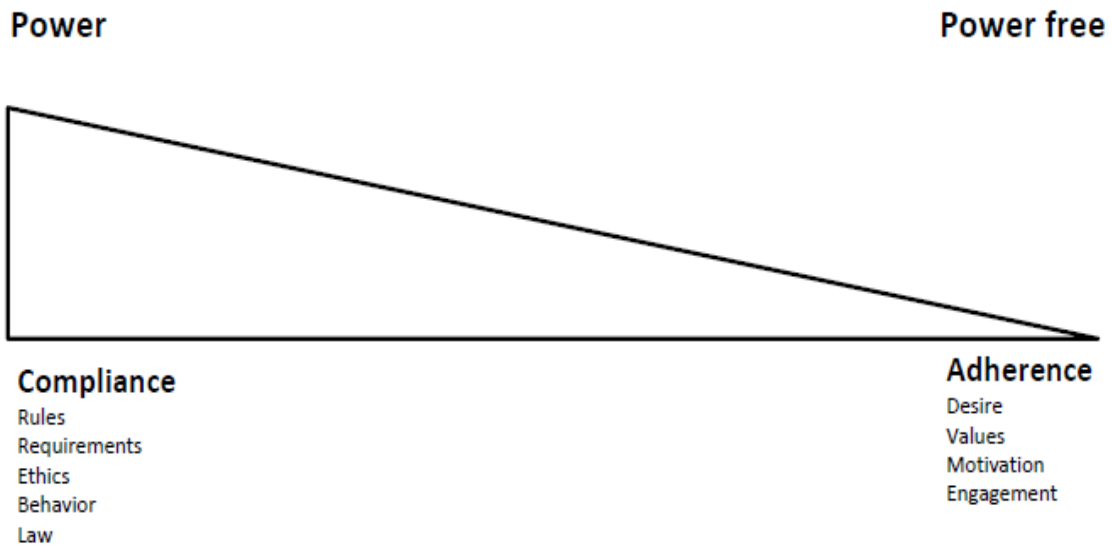
01-01-2013	Henrik Rise	01-01-2014	Jens Ring	2015-1	Kent Sørensen
02-01-2013	Jesper Sørensen	02-01-2014	Henrik Nørgaard	2015-2	Kim Sørensen
03-01-2013	Kent Sørensen	03-01-2014	Kim Nørgaard	2015-3	Niels Studsgaard
04-01-2013	Kim Sørensen	04-01-2014	Per Østergaard	2015-4	Bent Thomsen
05-01-2013	Karsten Bornemann	05-01-2014	Jytte Pedersen	2015-5	Ole Thomsen
06-01-2013	Rene Thorhauge	06-01-2014	Jesper Sørensen	2015-6	Morten Pedersen
07-01-2013	Morten V Pedersen	07-01-2014	Kent Sørensen	2015-7	Jytte Pedersen
08-01-2013	Jytte Pedersen	08-01-2014	Kim Sørensen	2015-8	Per Østergaard
09-01-2013	Brian Nygaard	09-01-2014	Vitta Mortensen	2015-9	Brian Nygaard
10-01-2013	Morten N Nielsen	10-01-2014	Lene Kragh	2015-10	Kim Nørgaard
11-01-2013	Kim Nørgaard	11-01-2014	John Lie	2015-11	Lene Kragh
12-01-2013	Anders Nørgaard	12-01-2014	Thomas Leander	2015-12	Susannah Lund
13-01-2013	Sannah Lund	13-01-2014	Rene Larsen	2015-13	Dennis Lillelund
14-01-2013	Torben Klingenberg	14-01-2014	Torben Klingenberg	2015-14	John Lie
15-01-2013	Peter R Jørgensen	15-01-2014	Torben Johansen	2015-15	Thomas Leander
16-01-2013	Torben Johansen	16-01-2014	Dan Vangsted	2015-16	Andreas Koch
17-01-2013	Michael Jensen	17-01-2014	Rene Jensen	2015-17	Torben Klingenberg
18-01-2013	Kurt Jensen	18-01-2014	Michael Jensen	2015-18	Morten Jeppesen
19-01-2013	John N Jensen	19-01-2014	Kurt Jensen	2015-19	Dan Vangsted
20-01-2013	Christoffer Hviid	20-01-2014	Steffen M Jacobsen	2015-20	Kurt Jensen
21-01-2013	Line Christensen	21-01-2014	Kaj Arne Jacobsen	2015-21	Steffen Jacobsen
22-01-2013	Uffe Feltmose	22-01-2014	Christoffer Hviid	2015-22	Christoffer Hviid
23-01-2013	Susanne Christiansen	23-01-2014	Søren Holt	2015-23	Søren Holt
24-01-2013	John M Christensen	24-01-2014	Christian Engstrøm	2015-24	Line Christensen
25-01-2013	Hans Ole Christensen	25-01-2014	Susanne Christiansen	2015-25	Jesper M Christensen
26-01-2013	Frederik Carstensen	26-01-2014	Line Christensen	2015-26	Thomas Carlsen
27-01-2013	Anders Askholm	27-01-2014	Jesper M Christensen	2015-27	Thomas Agerholm
28-01-2013	Tenna Allerslev	28-01-2014	Frederik Carstensen	2015-28	Jan Abel
29-01-2013	Jan Abel	29-01-2014	Karsten B Sørensen	2015-29	Peter Aaen
30-01-2013	Peter Aaen	30-01-2014	Thoma Agerholm	2015-30	John Jensen
		31-01-2014	Jan Abel	2015-31	Karsten Borneman
		32-01-2014	Peter Aaen		

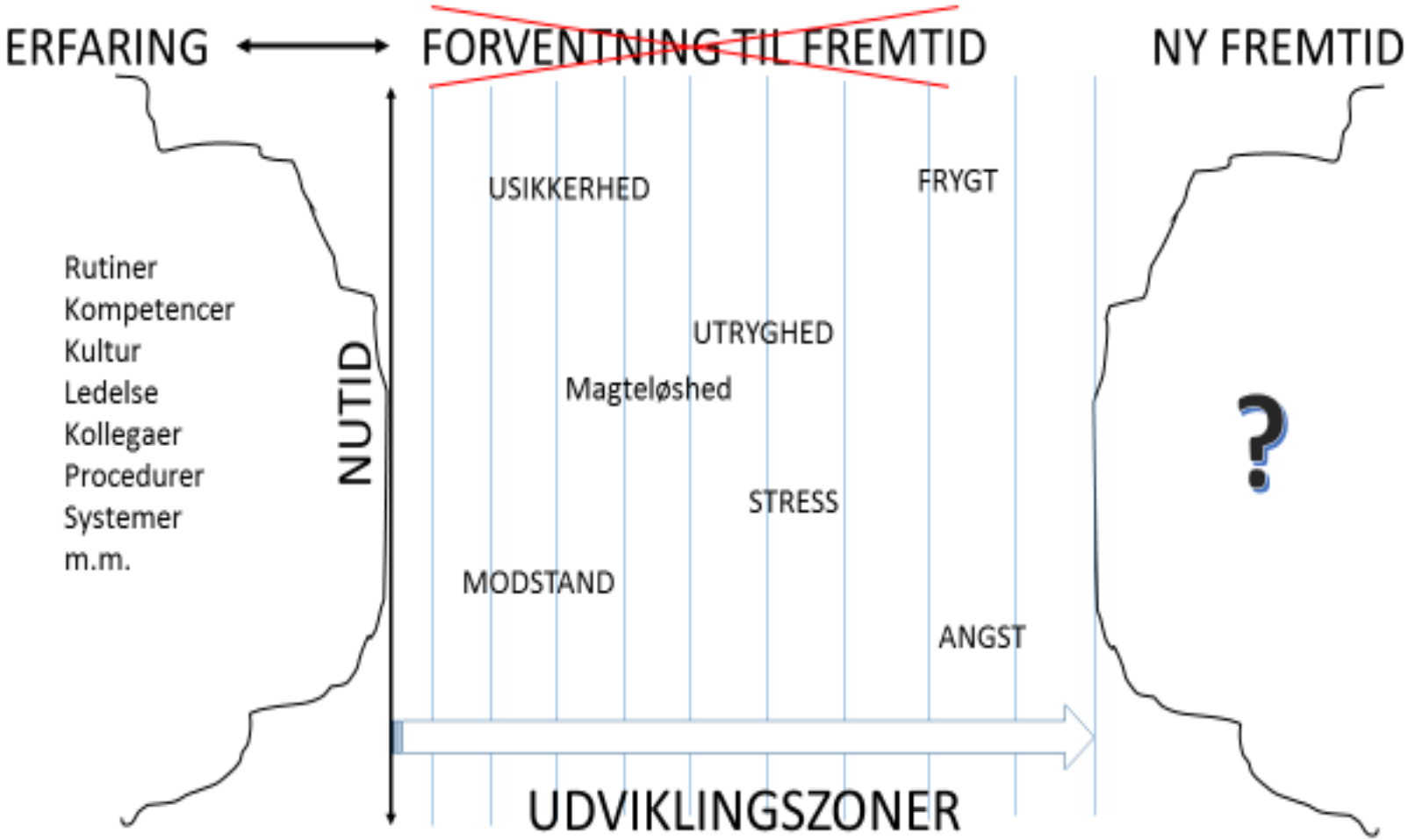
Hvor mange gengangere er er mellem 13 og 14 = 15 = 50 %
Hvor mange deltager 13 - 14 – 15 = 10 = 30 %
Hvor mange deltager i 14-15 = 19 = 61 %

Mogens Sparre, 2015
Forskergruppen ORCA

Hvad har din deltagelse betydet for din personlige udvikling?

2015	Jeg har lært at stå ved mine værdier, være tro mod dem og kæmpe for dem. Samtidig har jeg lært, at jeg har noget at bidrage med, også når det drejer sig om at skabe en god kultur
2015	Har lært nogle ting om mennesker
2015	Jeg er blevet mere bevidst om min egen personlighed og min egen ledelsesstil. Jeg synes jeg har fået en masse værktøjer som gør at jeg på sigt forhåbentligt kan blive en bedre leder. Samtidig har jeg fået en masse ny netværk, hvilket betyder rigtig meget for mig som person
2015	Det har betydet en del. Jeg har bl.a. taget et større 'lederskab', end jeg normalt gør.
2015	Rigtig meget - især i kræft af at have fået mulighed for at få en meget grundig personanalyse, hvilket har hjulpet med at indstille fokus til de steder, hvor en indsat i personlig udvikling vil være fordelagtig
2015	Den har lært mig at prioritere vigtighed i tværfaglig kommunikation i MAN! Vigtigheden i at netværke internt, vigtigheden i at der er et talerør som ikke er ledelsen.
2015	Jeg har lært rigtig meget omkring kultur, hvad den betyder for en virksomhed, og hvordan man kan påvirke den. Derudover har jeg fået en del begreber og teori med i min rygsæk, hvilket jeg er meget taknemmelig for.
2015	Stor indsigt i andre ting end hverdagsopgaverne, hvilket jeg har fundet meget interessant. Derudover har gruppen opnået en vej til ledelsen, hvor vi kan påvirke med nye/alternative tiltag. Dette har betydet meget for mig, da jeg søger indflydelse og indsigt.
2015	Styrket min viden om kultur arbejdet, styrket min selvbevidsthed
2015	Ja det har været meget spændende at arbejde sammen med andre mennesker og på den måde fået endnu flere redskaber til og forstå andres motiv for deres "verdensbillede" Min person analyse har naturligvis også betydet at opfattelsen af mit syn på min selv.
2015	Lidt omkring kulturforståelse.
2015	Rigtig meget ! Min Neo Pi analyse sidder hele tiden i baghovedet og jeg ved hvad jeg skal arbejde med
	Mere bevist om vigtigheden af en synlig strategi, mission og vision.


Power
Power free
Compliance
Rules
Requirements
Ethics
Behavior
Law
Adherence
Desire
Values
Motivation
Engagement


ERFARING
FORVENTNING TIL FREMTID
NY FREMTID
Rutiner
Kompetencer
Kultur
Ledelse
Kollegaer
Procedurer
Systemer
m.m.
NUTID
USIKKERHED
FRYGT
UTRYGHED
Magteløshed
STRESS
MODSTAND
ANGST
?
UDVIKLINGSZONER

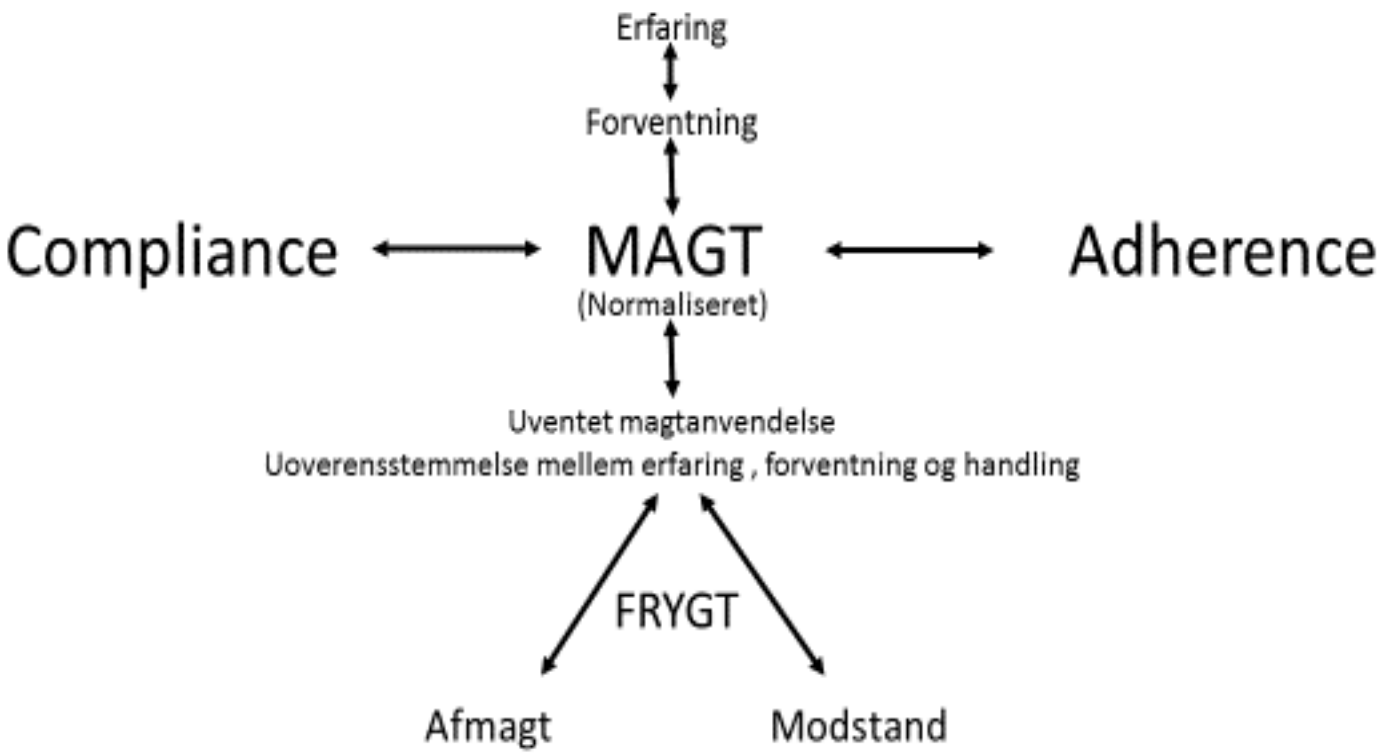
Normal magt anvendelse

Modstand

Afmagt

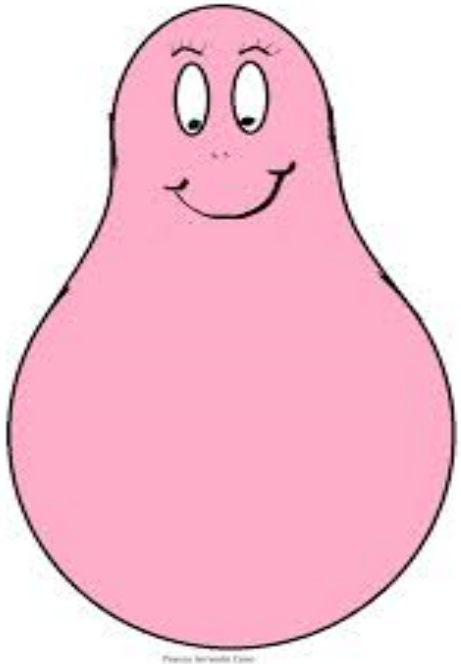
Lille usikkerhed

Lille frygt


Erfaring
Forventning
Compliance
MAGT
(Normaliseret)
Adherence
Uventet magtanvendelse
Uoverensstemmelse mellem erfaring , forventning og handling
FRYGT
Afmagt
Modstand

Organisationens artefakter & symboler.
Organisationens værdier, sociale koder, processer, procedurer & dialektiske omgangsformer.
Narrativer.
Logos
Ethos
Pathos
Organisationens intersubjektive og grundlæggende antagelser.

Organisationens artefakter & symboler.
Organisationens værdier, sociale koder, processer, procedurer & dialektiske omgangsformer.
Narrativer.
Logos
Ethos
Pathos
Organisationens intersubjektive og grundlæggende antagelser.



”Viste godt at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes, under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen.” Citat fra medforsker

”Før var jeg tit irriteret på de folk, som gik og snakkede om "den gode gamle Alpha ånd", og "sådan gjorde vi i de gode gamle dage", men nu har jeg fået en større forståelse for, hvorfor de har dette så dybt i dem.” Citat fra medforsker

”Hvis kulturen ikke virker, kan vi ikke forstå hinanden”

AALBORG UNIVERSITET

Et deltagerinvolveret aktionsforskningsprojekt har vist sig som en særdeles effektiv tilgang og perspektiv på at gribe aktivt ind og påvirke en organisations kultur på. Deltagerne i denne case har oplevet store positive forbedringer og personlige udviklingsperspektiver, som betyder at de alle har haft en oplevelse af personlig udvikling og samtidig har haft en positiv indflydelse på deres fremtidige arbejdsplads.

	Kvalitative udsagn med ord som, Frygt, Bange, Skyldig, Usikkerhed, utryghed (A)	*Kvalitative udsagn med generelt kritik (B)*	*Kvalitative positive eller neutrale udsagn. (C)*
2013	*14*	*76*	*104*
2014	*10*	*37*	*196*
2015	*1*	*25*	*189*

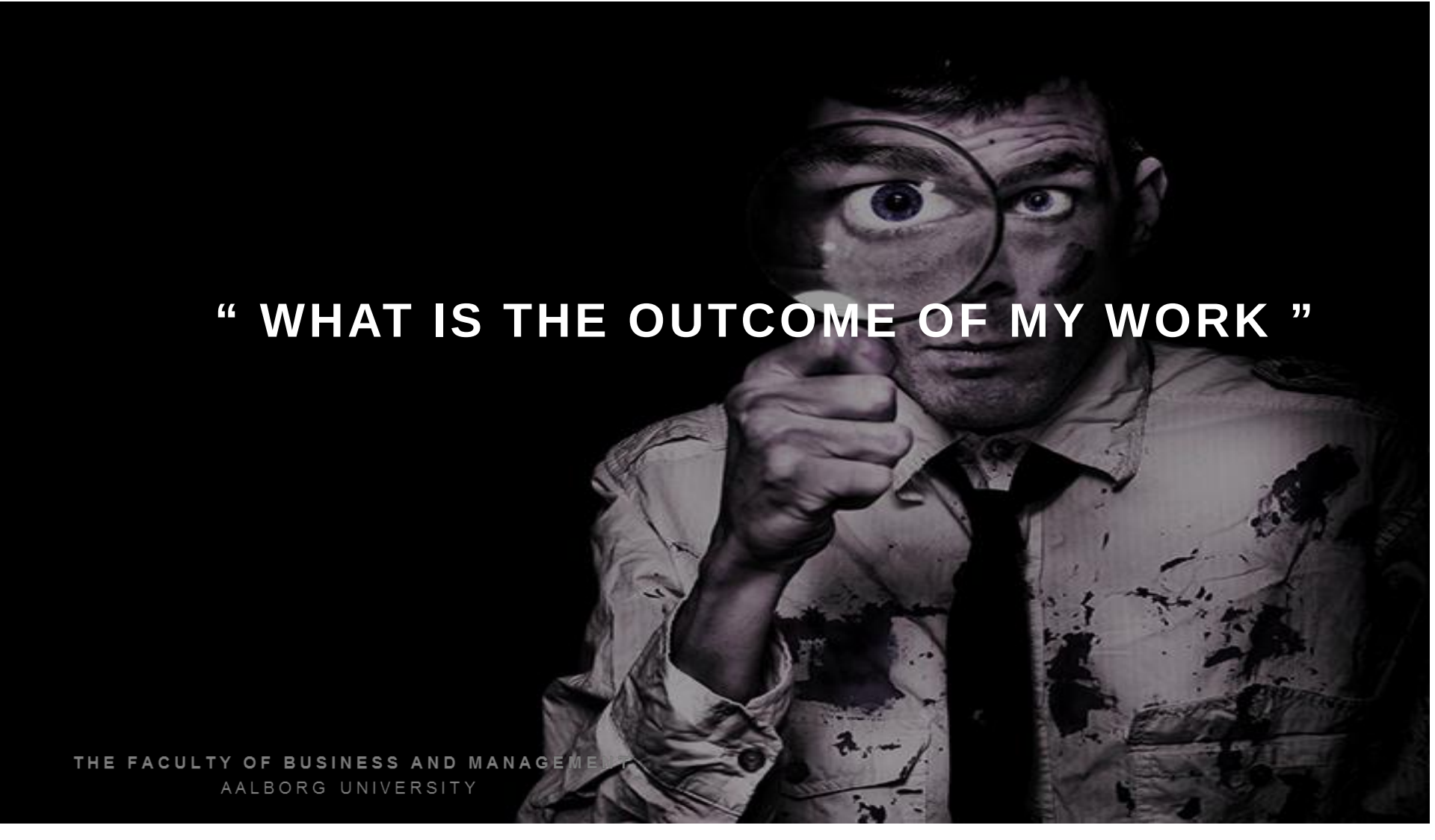
……they were there in the beginning

www.danske-saelgere.dk · Tlf. 3374 0200
JP Jobcenter
i samarbejde med PS4
Enhver kan lede robotter...
...men det kræver viden og indsigt at lede mennesker

.....

Væsentlige bøger for at forstå kultur og forandring:

Glasl & Lievegoed, 1997. Udviklingsledelse.
Hatch, Mary Jo, 2006. Organization Theory.
Krogsager, Per, 1998. Konsulentarbejdet i komplekse omstillingsprocesser.
Martin, Joanne, 1992. Cultures in Organisations.
Schein, Edgar H, 1994. Organisationskultur og Ledelse.
Schultz, Majken, 1995, Kultur i organisationer
Weick, Karl E, 2009, Making Sense of the Organization.
Clark & Fast, 2008, Qualitative economics
Alvesson, Mats, 2013, Understanding organizational culture
Gadamer, Hans-Georg, 2007, Sandhed og Metode



“ WHAT IS THE OUTCOME OF MY WORK ”