



Forfatter(e)	
Forfatternavn(e) og institution(er)	
Kontaktperson	
Navn på kontaktperson	Mogens Sparre
Kontaktpersons institution	Department Business and Management
Kontaktpersons e-mailadresse	sparre@business.aau.dk
Kontaktpersons postadresse	Aalborg University Fibigerstraede 4- room 54, 9220 oe Aalborg
Paper	
Papers titel	Deltagerinvolveret organisationsudvikling med PAR som metode.
Key words (5-10)	
Abstract (300 – 500 ord)	
Paper	
Mål: Formålet er at påvise, at man med Participatory Action Research kan skabe markante ændringer af deltagernes oplevede organisationskultur.	
Metoder: PAR Casestudie	
Fund og bidrag: Et praktisk eksempel på PAR og medforskerbegrebet som metode til påvirkning af kultur.	
Konferenceudfald:	
Jeg vil gerne have input og/eller kritik af anvendelsen af PAR i og omkring organisationsudvikling. Er den anvendte tilgang reproducerbar og anvendelig? I et fænomenologisk aktionsforskningsprojekt er alle data relevante, og her er det lykkedes at få det væsentligste ned på 14 sider. Afhandlingen er på mere end 400 sider.	



WORKING PAPER

ORGANISATION DEVELOPMENT

Deltagerinvolveret organisationsudvikling med PAR som metode.

(Participatory Action Research in the service for the purpose of organization development.)

Af Post Doc Mogens Sparre, 2016

Nøgleord: Deltagerinvolveret organisationsudvikling. Aktionsforskning. Kulturforandring. Lederudvikling. Medforskere. Mulighedsformulering.

FAKTA BOKS.

Data til denne artikel er indsamlet i perioden 2013-2015 i en tysk industriorganisation, grundlagt i 1883 i Danmark. Data er inkluderet i et Ph.d. projekt med titlen "Kultur er noget, vi giver til hinanden." udgivet på AAU forlaget i juni 2016.

Indledning

Jeg vil gerne starte med at takke professor John Christensen (CBS), Docent Ditte Maria Børglum Tofteng (UCC) og Lektor Jeppe Gustafsson (AAU) for at de i juni 2016 stillede mig spørgsmålet:

Er der plads til denne type medarbejderinddragelse i moderne organisationer (PAR)?

Spørgsmålet blev stillet i et bedømmelsesudvalgs indstilling af min Ph.d. afhandling, som omhandler et 3-årigt kulturforandringsprojekt i en stor tysk industrikonzerns danske afdeling. Gennem anvendelsen af forskningsperspektivet Participatory Action Research, som primært er knyttet til minoritetsgruppers deltagelse i samfundsudviklingen, prøvede jeg at inddrage en gruppe ledere i et forandringsprojekt i egen organisation.

Bedømmelsesudvalgets spørgsmål blev besvaret direkte ved forsvaret, men jeg vil nu stille et supplerende forskningsspørgsmål: *Har denne involvering af medarbejderne en synlig og målbar værdi for organisationen?*

Perspektivet i "Kultur er noget, vi giver til hinanden" (Sparre, 2016)

Anvendelsen af aktionsforskningen i human og socialvidenskaberne har, siden Lewins' (1946) udsagn om, at det er igennem forandringer af organisationer, at vi opnår en mere præcis erkendelse af, hvordan en organisations aktører interagerer med hinanden, fået en stadig større udbredelse omkring udvikling af organisationer. Lewin var fortaler for, at de udforskede aktører selv indgik i processen som medforskere af deres eget hverdagsliv (Schutz, 2005, p 9). I et aktionsforsknings casestudie kan forskeren dele den mere videnskabelige erkendelsesproces med de involverede og handlende subjekter i det felt, der er udvalgt. Denne tilgang kan anvendes til at gøre de implicerede aktører til medforskere. Deltagerinvolveringen har således fra projektets start været afgørende for alle involverede parter, hvorfor fokus hurtigt kom på den specielle form for aktionsforskning, nemlig Participatory Action Research (PAR).

PAR har vundet indpas i områder lige fra minoriteters problemløsning i eget samfund og bæredygtige levevilkår, uddannelse, folkesundhed, feministisk forskning og civilt engagement samt udvikling af arbejdsmiljø og forandringsprojekter i organisationer. PAR har en fællesnævner, nemlig kombinationen af demokratisk deltagelse, handling og forskning, som afspejler forskelligartede ideologiske og organisatoriske sammenhænge. Deltagerinvolverende aktionsforskning (Reason & Bradbury, 2008, p 31), kan som metode til organisationsudvikling være en videnskabsteoretisk og metodisk kritik af de mere gængse top- og konsulentstyrede organisationsudviklingsprojekter, som efterfølgende skal implementeres af organisationens aktører. I en PAR proces antages, at der i workshops, fællesskaber og dialoger udvikles handlinger, som tager højde for spørgsmål og emner, der er væsentlige for de involverede subjekters arbejdsliv, når de deltager som medforskere. (Reason og Bradbury 2008, p 1). Det er i det komplicerede hverdagsliv, man kan finde nye meninger og løsninger på de komplicerede sociale sammenhænge, som en moderne organisation indeholder.

"The swampy lowlands, where situations are confusing messes incapable of technical solution and usually involve problems of greatest human concern" (Schön 1983, p 42).

Aktionsforskning kan også opfattes som en forskningstilgang med en social forandringsdagsorden og dermed en indirekte kritik af den gængse akademiske praksis, der går ud på at observere og lokalisere problemstillinger i organisationer, uden at forsøge at komme med bud på løsninger (Greenwood & Levin, 2007, p 4). Udgangspunktet for det aktuelle projekt var, at virksomhedens topledelse ønskede at forandre virksomhedens oplevede organisationskultur fra en industrikultur til en servicekultur. De aktører, der indgår i en organisation, skaber nogle meningskonstruktioner og da disse ikke er generiske, naturlige, eller givet på forhånd, må de være et produkt af en kulturel påvirkning, idet en specifik natur er kultiveret frem af organisationens aktører til at blive et lokalt kulturelement. Alvesson beskriver denne meningsskabelse som et vigtigt kulturelement:

"Culture describes social action as depending on the meaning it has for those involved." (Alvesson, 2013, p 6).

Kultur kan således betragtes som fabrikation af meningskonstruktioner i den forstand, at aktørerne fortolker deres erfaringer og styrer deres handlinger i samværet med andre (Geertz, Clifford, 1973, p 145). Gennem den individuelle fortolkning og adfærd påvirker organisationens aktører disse meningsstrukturer og påvirker andre aktørers livsverdener og meningsdannelser.

"Knowing in action. When we go about the spontaneous, intuitive performance of the actions of everyday life, we show ourselves to be knowledgeable in a special way. Often we cannot say what we know. When we try to describe it we find ourselves at a loss, or we produce descriptions that are obviously inappropriate" (Schön, 1995, p 27).

Martin (1985) har det standpunkt, at man ikke kan styre og lede skabelsen af en organisations kultur - den opstår, når organisationens aktører interagerer med hinanden (Martin, 1985, p 95). Martins synspunkt, at ledere ikke kan skabe kulturen, men at den skabes af organisationens aktører, er i tråd med, at individet selv fortolker og skaber meningen i egen bevidsthed og livsverden. Lederen kan derimod arbejde aktivt med at påvirke og forsøge at give forslag til en bestemt meningsdannelse, men det ændrer ikke det faktum, at det er hos individet, meningen skabes og i den kontekst er tanken fri. Gioia & Chittipeddi (1991) anvender begrebet sensegiving på ledelsens ønske om at påvirke den aktuelle påvirkning af meningsskabelsen.

Ingen kan kontrollere individets meningsdannelse, men man kan påvirke den. Med denne forforståelse valgte vi en aktionsforskningstilgang forankret i fænomenologisk hermeneutik, inspireret af bl.a. Gadamer.

I projektet er det forsøgt at lægge sproglig afstand til en traditionel problemformulering, og i stedet er der anvendt en "mulighedsformulering". De to første år arbejdede vi med en bred og åben mulighedsformulering og finder støtte til dette i litteraturen om deltagerinvolveret aktionsforskning, problembaseret læring (BPL) og abduktion (Reason & Bradbury, 2008; Greenwood & Levin, 2007; Gadamer, 2000). Baggrunden for denne beslutning var at undgå at sende signaler om en stram styring og forforståelse og i stedet fokusere på de demokratiske udviklingsprocesser, samt de nye erkendelser af kulturen vi skabte gennem forstyrrelser og aktiv medvirken i skabelsen af meninger

om kulturen. Det sidste år strammedes det videnskabelige fokus, og det førte til følgende problemformulering: *Hvordan kan man med en medarbejderinvolveret proces påvirke en traditionel rodfæstet industrikultur over mod en mere tidssvarende servicekultur, hvor der gennem involveringen skabes nye meninger og oplevelser af kulturen?*

Vores forskningsdesign var således baseret på PAR, vinklet ind i et organisationsudviklingsperspektiv i et fænomenologisk hermeneutisk perspektiv samt en kulturanalyse i form af en traditionel kvantitativ/kvalitativ analyse gennemført i henholdsvis 2013, 2014 og 2015. Da jeg havde et ønske om at skabe frivillig deltagelse i aktionsforskningsprojektet, inviteredes virksomhedens ledere til at melde sig ved at søge på et "stillingsopslag" som medforsker.

Tilgangen til aktionsforskningsprocessen bygger således på inspiration fra Schön 1995, Bargal 2006, Greenwood & Lewin 2007, Schultz 2005, Clark & Fast 2008, Reason & Bradbury 2008. Et halvt år inde i processen opdeles medforskerne i tre grupper, som bliver kaldt Kulturbestyrelsen, De unge vilde (DUV) og Site manager gruppen.

Kort intro til organisationen.

Efter en stor strategisk omstrukturering blev organisationen i 2009 reduceret fra ca. 1200 medarbejdere til 450. De 450 medarbejdere, der blev tilbage i organisationen, var fortrinsvis veluddannede og højtuddannede medarbejdere. Mange (45) medarbejdere havde en selvstændig funktion eller lederrolle for andre. I 2012 blev der investeret massivt i nye testfaciliteter og undervisningslokaliteter. En handling som sendte et klart signal til medarbejderne om, at der var en mulig fremtid for organisationen. Ledelsen proklamerede ved denne lejlighed, at man ønskede at skabe en stærk service og udviklingskultur i den tilbageværende organisation i Danmark. Det var i denne kontekst, at vi i efteråret 2012 besluttede at iværksætte dette organisationsudviklingsprojekt, som skulle arbejde aktivt med at påvirke kulturen, gående mod en mere moderne servicekultur - hvad det så end måtte betyde.

Rammerne for dette casestudie.

Med en blanding af lige dele nysgerrighed og mistro kom projektet godt i gang i 2013. Der blev nedsat en styregruppe, som skulle monitorere processen ved halvårlige evalueringer. Forskeren skulle således stå til ansvar overfor denne styregruppe og fik herefter ret frie hænder til at skabe indholdet for det 3-årige projekt.

Forsker og styregruppe havde etableret en fælles forståelse for, at feltet skulle afgrænses og fokuseres til at omhandle ledergruppen, som udgjorde 40-45 medarbejdere. I januar 2013 blev der etableret et dialogkontor (Greenwood & Levin, 2007, p 29) ude i produktionsfaciliteterne. Med denne placering var ønsket at skabe et sikkert sted for fortrolige dialoger langt fra organisationens hovedkontor, hvorved medarbejderne kunne opnå en følelse af nærhed og dermed en let adgang til en uforpligtende og sikker dialog.

Det videnskabelige fokus var på, hvordan de enkelte aktører danner sig meninger om det, der foregår i organisationen og dens omgivelser. Her er begrebet livsverden centralt og livsverden defineres som den verden, aktørerne direkte erfarer. Som subjekter har aktørerne deres egen subjektive verden. Intersubjektive processer afføder en individuel horisontsammensmeltning og dermed opstår der en "taget for given virkelighed" som deles med andre subjekter (Schutz, 2005). Det er i sådanne intersubjektive fællesmængder kulturen må findes og derfor må forskeren indgå i dialoger og arbejdsfællesskaber, for at komme tættere på at forstå og måske påvirke aktørernes oplevede livsverden.

Hvordan organiserede vi processen?

I 2013 blev der afholdt to introduktionsmøder for ledergruppen, hvor forskeren beskrev rammerne og formålet med det nye projekt. Forskeren præsenterede sin baggrund, motiver for projektet og introducerede ved denne lejlighed et stillingsopslag, hvor interesserede medarbejdere kunne ansøge om at blive en del af projektet. Der var tale om et ulønnet projekt, men det blev understreget, at deltagerne kunne forvente at få indsigter i såvel egen som organisationens udvikling. Det var af afgørende betydning, at deltagerne selv skulle være de drivende kræfter i projektet, og at forskeren ikke skulle detailstyre projektets indhold og aktiviteter.

Projektet skulle motiveres og drives af medarbejderne, men faciliteres og understøttes af forskeren. At deltagerne selv skulle drive projektet var en stor udfordring, idet praksis tidligere var, at der kom eksterne konsulenter ind til at drive forandringsprojekter.

"Mogens, - vi har altid været vant til, at der kom en konsulent eller en leder, som fortalte os, hvad vi skulle gøre. I lang tid var vi lidt sure på dig, fordi du ikke bare styrede processen. I dag kan jeg jo se, hvad du har gjort ved os". (Citat: Anonym leder, den 5. februar 2015)

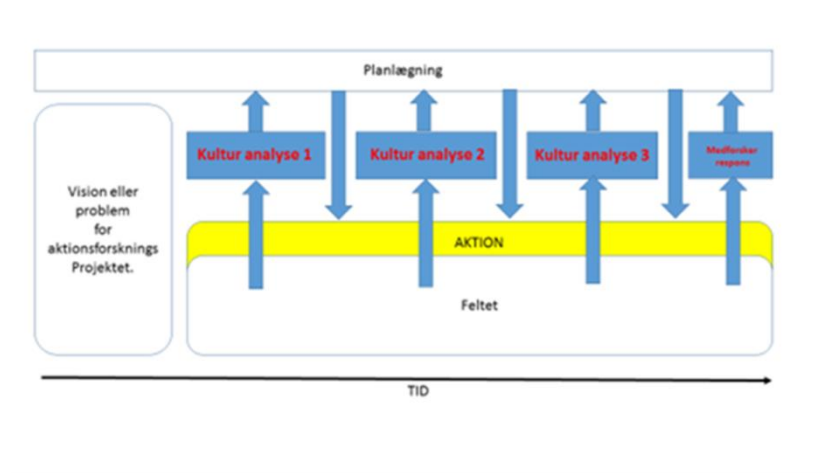
Med udgangspunkt i ledernes ansøgninger blev der gennemført ansættelsessamtaler ¹ med de, der havde reflekteret på annoncen. Samtalen fungerede som en forventningsafstemning og alle interesserede blev "ansat". Vi valgte efterfølgende at danne to grupper, som kom til at hedde "Kulturbestyrelsen" og "De unge vilde". "Kulturbestyrelsen" kom til at bestå af ledere med større ledelse og budgetansvar, hvorimod "De unge vilde" var yngre funktionschefer med færre elementer af ledelse. De to grupper deltog i en fælles Kick-off dag, hvor projektet blev igangsat, men herefter mødtes forskeren med de to grupper separat.

Ved siden af de to grupper fulgte forskeren den lokale Site manager gruppe, som også blev involveret i projektet.

¹ Ordet ansættelsessamtaler er i denne kontekst nærmere en slags gensidig forventningsafstemning om, hvad det indebærer at melde sig til projektet.

Kulturanalyserne

Inden projektet blev igangsat, iværksatte forskeren en stor kulturanalyse bestående af såvel kvalitative som kvantitative spørgsmål omhandlende kulturen i organisationen. I organisationen var der en tradition for at gennemføre sådanne kvantitative analyser og hos ledelsen var der et ønske om at "måle" på indsatsen. Ved at gennemføre en større analyse før, under og efter projektet, var der en formodning om, at vi kunne måle os frem til en effekt af processen. Kulturanalyserne indeholdt 96 spørgsmål, hvoraf fordelingen mellem kvalitative og kvantitative var 70/30.



Figur 1. Kulturanalysernes placering i projektet som feedback elementer.

Min skepsis omkring validiteten af disse kvantitative analyser var i udgangspunktet stærkt begrænset, men vi blev enige om at se på disse analyser som et vigtigt feedback element fra feltet til aktionsforskningsprojektet. På denne måde blev kulturanalyserne et væsentligt bidrag til dialoger omkring feltets meningsskabelse og modtagelse af de aktiviteter og handlinger feltet udsættes for.

Workshops for medforskerne.

Der blev afholdt opstartsmøder med de to medforskergrupper. Hver gruppe besluttede sig for et sæt visioner og værdier for det fremtidige arbejde. Fælles for de to grupper blev et sæt "dogmeregler" for gruppernes arbejde. Disse dogmeregler ses på fig. 2.

Der blev i de to første år afholdt en serie af workshops af ca. 4 timers varighed en gang om måneden, undtaget juli og december måned. På disse workshops arbejde grupperne med aktuelle emner og kulturelle spørgsmål. Resultaterne af kulturanalyserne blev også drøftet og fortolket af de to grupper. Resultaterne af analyserne blev bearbejdet af grupperne inden de blev offentliggjort i resten af organisationen.

Disse dogmeregler blev:

Vi er alle forskellige, men ligeværdige...

Hvis én er imod eller uenig – er vi alle imod eller uenige...

Alle ideer er som udgangspunkt gode...

Vi skal selv skaffe finansiering af det, vi beslutter...

Vi kan ikke forpligtige andre end os selv.....

Vi er forskere og samler på data.....

Vedtaget på workshop den 12. august 2013

Figur 2. Projektets dogmeregler

Nogle af projektets væsentligste kontekster

I dette projekt kunne der identificeres nogle forskellige diskurser, som mange af medforskerne kunne være aktører i.

Tillidsmands konteksten: Dialoger hvor fællestillidsmanden er en væsentlig bidragsyder. Denne diskurs henfører til, at tillidsmandens repræsentation ikke udelukkende kan betragtes som et individ, men som en person, der repræsenterer et kompliceret felt af interesser og særinteresser. Tillidsmanden er både aktør og repræsentant for en udvalgt gruppe af medarbejdere.

Site Manager mødediskursen: Dialogerne, som er registeret på disse møder, er ofte fortrolige og ligefremme diskussioner mellem lederkollegaer. Der kan være ting som ikke kan/må videregives, og der kan forekomme politiske og strategiske hensyn omkring udtalelser. Deltagernes indbyrdes magtrelation og rollefordeling har afgørende betydning for de dialoger, der kan observeres.

Diskursen i mødet mellem den enkelte leder og forskeren: I den fortrolige dialog mellem forskeren og den aktuelle leder kan der fremkomme eksempler på meget personlige frustrationer og problemstillinger, som ikke kan bringes frem. I disse dialoger fremkommer der ofte udtalelser og meningsdannelser, som ikke altid er lige velreflekterede. Der er også eksempler på, at lederen direkte har anført, at netop dette er fortroligt, og ikke må fremføres. Disse samtaler kan virke som en mere terapeutisk proces, hvor der gennem dialogen og refleksionen skabes nye indsigter og meninger.

Diskursen i det tilfældige møde: Når man som forsker befinder sig i en organisation i en lang periode, opstår der en række uformelle sammenkomster, hvor der udveksles spontane ordvekslinger. I det tilfældige møde arbejder vi ofte med ureflekterede fraser eller udsagn. Mange situationer fra sådanne møder blev tit drøftet på workshops.

Medforskerdiskursen: I denne diskurs arbejder vi med en workshop diskurs, og der afprøves forskellige variationer af meningsdannelse, og der arbejdes med at reflektere mere bevidst om de aktiviteter og resultater, vi opnår. Medforskerne introduceres til nye teorier og begreber, som implementeres eller forkastes af gruppens efterfølgende sprog og meningsskabelse.

Hver af disse kontekster kan opfattes som et reservoir af meningstilskrivninger, som deles intersubjektivt af de involverede subjekter. En kontekst eller diskurs konstituerer sig altid i forhold til det, den udelukker, altså i forhold til feltet (Jørgensen, 2002, p 77).

Empirien.

Empirien i et fænomenologisk aktionsforskningsprojekt er ofte meget omfangsrig og uregerlig. Dette er også tilfældet i dette casestudie. Udover de 3 kulturanalyser, som hver er på mere end 175 sider, er der optaget en række dialoger og møder.

De tre kultur analyser, der er gennemført, indikerede elementer af frygt blandt lederne. Frygtelementerne er selvstændige meningselementer, som er udtryk for noget, det enkelte subjekt føler i relationen eller i den overordnede organisatoriske kontekst. Ledere, der f.eks. udøver en tyrannisk ledelsesstil, kan skabe et underliggende klima med elementer af frygt. Delvis eller intermitterende negativ ledelse kan skabe et klima af frygt og tvivl. Hvis medarbejderne oplever den adfærd, at enkelte ledere "slipper afsted med dårlig ledelse", kan det skabe et klima af frygt. F.eks. kan en autoritær ledelsesstil kan skabe et klima af frygt, hvor der er ringe eller ingen plads til dialog.

	<i>Kvalitative udsagn med ord som Frygt, Bange, Skyldig, Usikkerhed, Utryghed (A)</i>	<i>Kvalitative udsagn med generel kritik (B)</i>	<i>Kvalitative positive eller neutrale udsagn (C)</i>
2013	14	76	104
2014	10	37	196
2015	1	25	189

Figur 3 Analyse af de kvalitative udsagn fra 2013, 2014 og 2015

Fig. 3 viser en analyse af de kvalitative udsagn fra de tre analyser, og den viser, at der i 2013 var markante flere kvalitative udtalelser som indeholdt ordene; frygt, bange, skyldig, usikkerhed og utryghed. Analysen viser også, at disse udsagn gradvist er reduceret igennem de tre analyser. De kritiske udsagn er i samme periode også reduceret signifikant. I projektets levetid er der således målbare tegn på, at lederne var markant mere utrygge i 2013 end i 2015 og at arbejdsmiljøet i 2013 var anstrengt, men at det er markant forbedret.

Nogle mellemledere har det rigtig godt med at få lov at lede deres ansvarsområde uden at højtstående ledere blander sig, andre vil gerne have, at chefen er orienteret om alt. Personligt lever jeg i frygt. Lyder nærmest melodramatisk, men alligevel... I vores virksomhed er et af værdiordene "Dynamisk" og et af underpunkterne er "vær ikke bange for at begå fejl". **(Udpluk af kvalitativt udsagn 04-13- 1)**

Så må man melde til den højere topledelse, at de skal stikke fælles retningslinjer ud for, hvordan målene skal nås, frem for at skændes internt om skyld, skyld og skyld. **(Udpluk af kvalitativt udsagn 05-13-1)**

De mere kvantitative elementer.

En lang andre parametre var genstand for en mere kvantitativ vurdering.

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Jeg har reel indflydelse på planlægningen af mit arbejde	86 %	100 %	100 %	+ 14 %
Der er en balance mellem mit arbejdspress og den tid der er til rådighed	32 %	38 %	58 %	+ 26%
Mit arbejde er fagligt udviklende	80 %	94 %	94 %	+ 14 %

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Jeg har indflydelse på min udvikling	71 %	84 %	84 %	+ 13 %
Jeg føler at min MUS samtale bliver taget seriøs	74 %	82 %	84 %	+ 10%
Det er naturligt at jeg skal forandre mig for at kunne følge med i udviklingen	97 %	100 %	97 %	+ 0%

Figur 4. Tabel som illustrerer ændringerne i de kvantitative data omkring medforskernes personlige udvikling

På fig. 4 ses eksempler på de mere kvantitative udsagn omkring den personlige udvikling. Det er en spændende udvikling, at man, uden at der er blevet tilført ressourcer, oplever en bedre balance mellem arbejdspresset og de tilgængelige ressourcer. Det kan hænge sammen med oplevelsen af øget indflydelse på egen udvikling.

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Informationen om hvad der sker på Site Frederikshavn er tilfredsstillende	40 %	79 %	84 %	+ 44 %
Jeg modtager information til tiden	40 %	72 %	77 %	+ 37%
Jeg føler mig velinformeret om udviklingen	80 %	99 %	94 %	+ 14 %

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Organisationens strategi er godt formidlet for mig	23 %	54 %	62 %	+ 39 %
Site manager gruppen er god til at informere om de overordnede linjer	48 %	60 %	68 %	+ 20%
Min nærmeste leder bidrager positivt til samarbejdet med mig	80 %	88 %	94 %	+ 14%

Figur 5. Udsagn der illustrerer udviklingen i oplevelsen af informationen

Fig. 5 viser nogle ret markante ændringer i oplevelsen af ledergruppens information. Den oplevede information er sammen med information omkring strategiarbejdet et af de punkter, hvor der er oplevet markante ændringer på grund af PAR projektet. I PAR projektet var én af de markante indsatser en lokal site strategi, og tallene afspejler, at det har været en succes.

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Min leder er god til at anerkende mit arbejde i form af ros og feedback	20 %	41 %	52 %	+ 32 %
Vores sitemanagergruppe virker troværdig	55 %	72 %	84%	+ 29%
Jeg oplever vores sitemanager gruppe er synlig	38 %	69 %	64 %	+ 26 %

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Hvis der er tilløb til dårligt samarbejde håndterer vi det straks	60 %	87 %	71 %	+ 11 %
Vi er gode til at dele viden og erfaringer	64 %	69 %	68 %	+ 4 %
Site Managegruppen har et fælles ledelsesgrundlag	46 %	44 %	55 %	+ 9 %

Figur 6. Udviklingen i lederfeedback og kollegialt samarbejde.

I tabel 6 er der påvist nogle voldsomme ændringer i den oplevede ledelse i organisationen. Især er den nye ledergruppe blevet markant bedre til at have en dialog med lederne end den gamle gruppe. Når vi ser på udviklingen mellem lederne internt og vidensdeling er ændringerne ikke nær så markante.

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Man mærker klart at vi har en servicekultur hos os	61 %	89 %	84 %	+ 23 %
Vi er gode til at give hinanden sparring	54 %	60 %	75 %	+ 21 %
Jeg er stolt over at arbejde hos MDT	85 %	98 %	98 %	+ 13 %

Beskrivelse af udsagn	2013	2014	2015	+ / -
Jeg vil gerne anbefale vores organisation som en spændende arbejdsplads	23 %	53 %	61 %	+ 38 %
Om 5 år er jeg fortsat ansat i MDT	46 %	49 %	64 %	+18 %
Jeg er aktivt jobsøgende - % uenig	80 %	78 %	93 %	-13 %

Figur 7. Udviklingen i arbejdsglæden og kulturen

Når man studerer tabel 7, er det påfaldende, at der er sket noget markant med deltagernes meningsskabelse omkring den oplevede kultur på arbejdspladsen. Samtidig er antallet af aktive jobsøgende ledere er faldet markant.

Ansvarsfordelingen mellem forsker og medforskere.

	Medforskernes opgaver	Fælles opgaver	Forskerens opgave	MAN / AAU opgaver
Operationelt niveau	Indsamle cases og dialoger Komme med input til indsatser Afprøve ideer Gennemfører prøvehandling Italesætte projektet Medproducere nye erkendelser	Formulere problemstillinger Facilitere indsatser Deltage i workshops Analyser	Indsamle data Analyser 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

Figur 8. Opgave og ansvarsfordeling mellem forsker og medforskere.

Igennem hele projektet har det været af afgørende vigtighed, at deltagerne har set og forstået deres egen rolle og ansvar i dette projekt. Medforskernes rolle med at indsamle data og komme med input til forandringstiltag og nye erkendelser har i dette projekt betydet en oplevelse af ansvar for udviklingen, som har motiveret mange af deltagerne til at arbejde med såvel kollegers som egen udvikling i projektets løbetid.

I mange aktionsforskningsprojekter er der en kæmpe udfordring med at sikre at nye tiltag vedligeholdes og videreføres, efter at projektet er stoppet og forskeren har forladt organisationen (Pålshagen, 2000). Kulturprojektet er efter 16 måneder stadig både synligt og en del af mange lederes hverdag. Kulturbestyrelsen holder stadig 3-4 møder om året, hvor man følger op på projektet og kommer med nye tiltag til at påvirke og vedligeholde den ønskede kultur.

Anbefaling til Site Management

1. Vis anerkendelse
2. Etabler en feedback kultur
3. Fokuser på Work-Life balance
4. Skab en vindermentalitet – vi vil være nr. 1
5. Betragt mangfoldighed som en styrke
6. Forstærk fællesskabsfølelsen
7. Værn om tilliden
8. Sælg troværdighed
9. Invester i medarbejderne
10. Styrk branding

Figur 9. Kulturbestyrelsens anbefalinger til Site Management gruppen.

Figur 9 viser et af de mere synlige produkter af PAR projektet, idet de ti anbefalinger blev overdraget til ledelsen på en afslutnings workshop for projektet i 2015.

Hvad har vi oplevet?

Vi har gennem dette projekt påvist, at det er muligt at arbejde proaktivt med at påvirke en organisations medlemmers oplevelse af en kultur. Kulturen består af elementer af nogle sociale mentale bevidstheder som det enkelte individ behandler i sin egen forståelseshorisont, og som mere eller mindre deles af andre individer i form af en mængde i den intersubjektive erkendelse, men også i differentieret form uden for den fælles erkendelse. Når subjekterne retter deres internalisering mod noget bestemt, skabes der subjektive fragmenter af meninger, hvoraf nogle af dem får en betegnelse som kultur. Hvordan det enkelte subjekt skaber meninger af det, internaliseringen rettes mod, kan man ikke få adgang til, men gennem dialogen kan to eller flere individer sammen skabe interne horisontudvidelser, som gradvist betyder, at de skaber en større intersubjektivitet omkring begrebet og indholdet af den fælles oplevede kulturs påvirkninger. I dette projekt kunne vi se en markant forskel på, hvordan de unge og de ældre skaber den fælles kulturskabende dialog. De unge har en tendens til at stille flere spørgsmål og har et brændende ønske om at deltage i forbedringer. De lidt ældre er mere tilfredse med de eksisterende strukturer, og ser ofte kulturen som en beskyttende hinde.

Et deltagerinvolveret aktionsforskningsprojekt har vist sig som en særdeles effektiv tilgang og perspektiv på at gribe aktivt ind og påvirke en organisation. 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.

"Vidste 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

Designet med at skabe en "Kulturbestyrelse" og en mere progressiv gruppe "De unge vilde" har været et værdifuldt set up, som har betydet, at jeg som forsker har haft nogle aktive medforskere, som har tilført projektet værdifulde fortolkninger af deres oplevelser ude fra organisationen.

Gruppernes tværoorganisatoriske sammensætning, og rekrutteringen gennem en stillingsansøgning synes også at virket, som vi havde håbet på. De to grupper har sammen med Site Managergruppen været "dækkende" for den samlede ledelse.

I den aktuelle case kunne det godt se ud til, at vi har haft en heldig hånd med hensyn til at skabe en ændret opfattelse af den dominerende opfattelse af kulturbegrebet, og der er opnået en fælles oplevelse af, at kultur ikke er noget objektivt uden for det enkelte individ. Det er det enkelte individ, der sætter værdi og mening på det subjektets intentionalitet rettes mod. Sætningen vi skabte i processen blev: KULTUR ER NOGET, VI GIVER TIL HINANDEN.

Konklusionen

Er der plads til denne type af medarbejderinddragelse i moderne organisationer (PAR), og har denne involvering medarbejderne en synlig og målbar værdi for organisationen?

I denne artikel er der påvist en markant positiv udvikling i såvel kvalitative som kvantitative data, at den anvendte medinddragelse af medarbejderne i en organisations forandringsprojekt har haft en signifikant positiv indflydelse af den oplevede kultur i organisationen.

I 2012 fik Bo Vestergaard stor anerkendelse på AOM konferencen med en artikel med titlen "Managing an unpopular Change Effort" og her introducerede Vestergaard os for et begreb, han kalder Fair Proces. Forskning i retfærdighedspsykologi og beslutningsprocesser viser, at der er inspiration at hente i begrebet procesretfærdighed (Thibaut & Walker, 1975; Lind & Tyler, 1998; i Westergaard 2013).

I dette PAR projekt har de deltagende medforskere oplevet en fair proces, hvor de er blevet aktiveret til at tage indflydelse på egen organisations udvikling, og det på en sådan måde, at de ændringer, der er sket, er vedvarende og frugtbare. I modsætning til mange aktionsforskningsprojekter er effekterne i dette projekt stadig virksomme, selv om det er mere end 1 år siden projektet formelt blev afsluttet.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats (2013). Understanding organizational Culture. 2. edition. Sage
- Berger, Peter L & Luckmann, Thomas. (2014) Den sociale konstruktion af virkeligheden. Akademisk forlag.
- Clark, Woodrow & Fast, Michael (2008) Qualitative Economics. Coxmoor Publishing.
- Gadamer, Hans-Georg (2007). Sandhed & Metode. Academica.
- Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar (1991). Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation.
- Greenwood, Davydd & Levin, Morten (2007) Introduction to Action Research. Sage.
- Jørgensen, Marianne Winther & Louise Phillips. (2013) Diskursanalyse som teori og metode. 1 udgave. RUC universitetsforlag.
- Koselleck, Reinhart (2007). Begreber, ti dog erfaring. Hans Reitzels forlag. Oversat af Jens Busck.
- Martin, Joanne (1992). Cultures in organizations. Three perspectives. Oxford University press
- Reason, Peter & Bradbury, Hilary (2008). The Action Research Handbook, Second Edition. Sage
- Sparre, Mogens (2016). Kultur er noget vi giver til hinanden. Aalborg Universitet
- Weick, K. E. (1995). Sense making in Organizations. Sage.
- Westergaard, Bo. (2013) Fair proces.
- Zahavi, Dan (2013). Fænomenologi. Samfundslitteratur