

Relationers betydning for trivsel og forandring

- afsluttende rapport til Arbejds miljø forskningsfonden



Professor Henry Larsen, SDU og Dacapo a/s

Projekt nummer 24-2007-09
Projektet er støttet af Arbejds miljø forskningsfonden.
Juni 2011

Table of Contents

Resume	3
Summary	4
Indledning – komplekse relationer	5
Formål med projektet	8
Hvordan har projektet været organiseret?	8
Erfaringer og konklusioner fra projektet	9
Uformelle samtaler	9
Skyggetemaer	10
Eksempler på skyggetemaer	11
Identitet.....	13
Anerkendelse	14
Ansvarlighed	16
Projektets resultater i forhold til forbedring af arbejdsmiljøet	17
Tag skyggetemaer alvorligt.....	17
Meningen, der skabes i skyggen om forandringer, har reel betydning	18
Der opstår skyggetemaer om lederen	18
Retorikken om ansvar og ansvarlighed kan ændre karakter	19
APV – under indflydelse af relationers betydning.....	19
Formidling	20
Arbejde i virksomheder, hvor projektet har haft direkte indflydelse	20
Formidlingsaktiviteter, skriftlige:	28
Videnskabelige konferencer med mundtlige bidrag	28
Oplæg på temadage, arrangeret af andre.....	28
Formidlingsaktiviteter, arrangeret af Dacapo	28
Referencer	30

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

Det er udført i perioden 2008–2011 af Dacapo Teatret A/S (i det følgende benævnt Dacapo), under ledelse af Henry Larsen, som 1. august 2010 tiltrådte en ny stilling som professor på Syddansk Universitet. Henry Larsen har færdiggjort projektet sammen med Dacapo. Projektet har haft deltagelse af forskellige medarbejdere i Dacapo, først og fremmest Preben Friis, Jennie Nielsen og Elena Strøbech.

Projektets udformning og resultater har løbende været diskuteret med Patricia Shaw og Ralph Stacey. Med hensyn til perspektiverne for projektet i forhold til ledelse har professor Henrik Holt Larsen fra CBS været involveret. Evalueringen af projektet er udført af TeamArbejdsliv.

Resume

Tanken om at sætte fokus på relationers betydning bygger på nyere forskning inden for organisationsteori, som tager sit udgangspunkt i kompleksitets-teoriene, der sætter et stærkt fokus på betydningen af lokale interaktioner for det overordnede billede. I praksis betyder det, at når vi som mennesker kommunikerer med hinanden, forhandler vi på én og samme tid vores identitet, vores opgaver og udviklingen i organisationen. I forhold til mere klassiske teorier som anvendes i arbejdsmiljøsammenhænge flyttes fokus fra at se individers arbejdssituation blot som følge af strukturen, og deres meningskabelse blot som følge af den enkeltes mentale modeller. Her sættes i stedet fokus på den løbende *interaktion* mellem mennesker, hvor deltagerne undervejs påvirker hinanden i den mening, der skabes, og hvor resultatet ikke nødvendigvis kan forudsiges.

Projektet har været et interventionsprojekt, hvor interventionen blandt andet har handlet om at opfordre deltagerne til at reflektere undervejs over betydningen af deres underaktion med for eksempel kolleger. Projektet har fundet sted under finanskrisen, og flere af virksomhederne og de afdelinger, vi har været i kontakt med, har været i gang med større omstruktureringer. Med vores fokus på relationers betydning underkender vi ikke på nogen måde betydningen af, at der udføres større strukturelle forandringer, men vi har set, at *den lokale meningsdannelse* om disse forandringer spiller kraftigt ind på selve forandringerne, og er helt afgørende for trivslen. Vi har ligeledes set en tendens til at undervurdere betydningen af dette.

I projektet påviser vi betydningen af *skyggetemaer*. Med skyggetemaer mener vi temaer, som af dem, der omtaler dem, opfattes som illegitimt at tale offentligt om. Sådanne temaer og diskussionen om dem skaber sine egne stærke forståelser blandt de deltagende, forståelser som har afgørende betydning for såvel den enkelte som for organisationen. Betydningen er langt fra kun negativ, selv om illegitime temaer ofte vil ses som sådan. Der er imidlertid en tendens til at undervurdere betydningen, og at forstå den mening, der skabes som urigtig, som noget, der bør korrigeres og holdes nede. Især under forandringsprocesser vil der ofte være stærke temaer, der opfattes som illegitime at bringe op.

Projektet peger på, at det er værd at bidrage til at tage skyggetemaer alvorligt. Først og fremmest ved at anerkende deres eksistens, at give plads til dem. Ydermere ser vi det som en fordel at give mulighed for, at de kan tages op - ikke kun under strengt private former - men at skabe invitationer til at de kan diskuteres under halvoffentlige rammer. I forhold til ledere har vi set, at der nemt dannes stærke skyggetemaer, hvor de indgår. Vi vil anbefale ledere at være opmærksom på deres egen rolle i forhold til de skyggetemaer, de bidrager til at skabe.

Endelig har vi observeret en bemærkelsesværdig, men meget opmuntrende effekt af at sætte fokus på relationers betydning. Deltagere, som har arbejdet med dette gennem et par år, ser ud til at være mere opmærksomme på betydningen af de samtaler, de selv deltager i, med en ændret oplevelse af ansvaret for deres eget bidrag til den løbende udvikling.

Summary

The idea to focus on the processes of relating emerge from newer research within organization theory, that relates to complexity theory. Complexity thinking relies on the impact on local interaction between the involved entities, from which the overall picture is seen to emerge. This means that in communication between humans we negotiate at the same time our identity, our tasks and what is going on in the organization. Compared with more classical thinking about working environment the focus moves from understanding the working conditions for the individual as a result of structure and the sense making of the individual as a consequence of the mental model of the single individual. This thinking puts focus on the ongoing *interaction* between people, in which the involved continuously influences each other in the meaning that they create and where the result is not necessarily predictable.

In this project there has been an intervention about encouraging the involved to reflect the impact of their interaction with others, e.g. their colleagues. The project has taken place during the financial crisis and companies have undergone restructuring processes. Our focus on the processes of relating does not imply that we diminish the impact of restructuring processes, but we have come to see the local sense making as crucial for the well being of people and also for the resulting change that emerges. Furthermore we have experienced a tendency to underestimate the impact of these local interactions.

In the project we have seen an impact of *shadow themes*. By shadow themes we mean themes that are not perceived as legitimate to talk about publicly. Such themes and the conversations about them create strong opinions for the involved, opinions that are important for the individual and for the organization as such. The impact is far from just negative although illegitimate themes often will be perceived as such. However, there is a tendency to underestimate the impact, and also to see the emerging opinions as wrong and something that ought to be corrected and kept in the shadow. During structural change processes in particular, strong themes are in plays that are seen as illegitimate to bring up.

The project indicates that it can be beneficial to contribute to take shadow themes seriously. First and foremost by recognizing the existence of shadow themes and contribute to making room for them. Furthermore we see it as beneficial to try to allow shadow themes to be discussed under conditions that are not strictly private. In relation to managers we have seen that shadow themes easily emerge in which the managers themselves are playing a role. We recommend managers to be aware of their own contribution to the creation of shadow themes around them.

Indledning – komplekse relationer

Udgangspunktet for dette projekt er en nyere tænkning inden for organisations-teori, at kernen i vores daglige aktiviteter er interaktion mellem mennesker. Den engelske forsker Ralph Stacey har sammen med Douglas Griffin og Patricia Shaw brugt formuleringen *complex responsive processes of relating* (Stacey et al. 2000, Stacey 2007) til at beskrive disse interaktioner, eller som vi foreslår at kalde det på dansk: *komplekse relationer*.

Inden for naturvidenskaben har teorierne om kaos og kompleksitet skabt helt nye måder at forstå udvikling og forandring. Det har vist sig, at det store billede skabes af lokal interaktion mellem de enkelte enheder. Samtidig er det mere reglen end undtagelsen at finde processer, hvor der ikke eksisterer en entydig og beskrivbar sammenhæng mellem årsag og virkning. Et eksempel, som vil være de fleste bekendt, er udviklingen af vejret. I den lokale interaktion mellem luftmolekylerne er der situationer, hvor selv ganske små ændringer kan være afgørende for, at udviklingen tager en bestemt retning. Eksemplet der ofte nævnes er sommerfuglevingeslaget, som kan udløse en tornado. Dette gør det ikke muligt at forudsige vejret ud over en vis periode.

Når vi taler om mennesker i interaktion, er kompleksiteten uendelig meget større. Vi har et helt andet råderum for interaktioner end luftmolekyler, tilsvarende øges mulighederne for at interaktionen skaber et uforudsigeligt output dramatisk. Det er derfor ganske naturligt, at forståelsen fra naturvidenskaben har skabt interesse for at se, hvad disse nye indsigter mon kan bidrage med i forhold til organisationsteori. Det er i det lys, vi har interesseret os for at se, hvorledes indsigten fra kompleksitetstænkningen kan bidrage til at forstå udviklingen af trivsel og det psykosociale arbejdsmiljø.

Stacey, Griffin og Shaw har arbejdet omhyggeligt med at tage indsigterne alvorligt, ikke som en løs metafor, men hvor de har været i dybden med at bruge centrale indsigter fra dele af psykologien (Mead, 1934) og sociologien (Elias, 1991, 1994) for at skabe en analogi, der giver indsigt i at forstå, hvad der foregår, når mennesker interagerer. Det er denne indsigt, de har givet betegnelsen "complex responsive processes of relating". Hermed henviser de til, at vi som mennesker i vores interaktion med hinanden løbende responderer eller reagerer på hinandens udsagn og udtryk og dermed påvirker hinanden. Kompleksiteten kommer af, at vi møder hinanden med forskellige intentioner, hvilket medvirker til, at resultatet af disse gensidige interaktioner ikke kan forudsiges. I stedet for at se en "organisation" som resultatet af et overordnet formål, som resultatet af en persons visionære udsyn eller som en passiv reaktion på omgivelsernes krav, arbejder denne tænkning med, at en organisation bliver hvad den bliver som summen af de relationer, de involverede har med hinanden. Forandringer opstår ligeledes i de lokale relationer mellem de mennesker, der er involveret. Heri indgår naturligvis de involveredes billeder af omverdenen og hvordan den forandrer sig, og de billeder de sammen skaber i deres interaktion.

Tænkningen sætter dermed stort fokus på *proces*, ikke forstået som udførelsen af en plan, men forstået som den gensidige interaktion alle løbende deltager i. Alle vil, med forskellige roller, være en del af de processer, der her er på tale. Dette gælder uanset om vi taler om en kollega, en leder eller en konsulent. I Dacapo, hvor projektet er blevet udført, har vi arbejdet med betydningen af den konkrete interaktion i, hvad vi har kaldt "*working live*" (Larsen, 2005, Friis, 2005, Have 2007).

Med dette udgangspunkt har projektet naturligt sat et fokus på *interaktionen* mellem mennesker som afgørende for at forstå trivsel og forandring. I tankegangen om komplekse relationer tager vi udgangspunkt i at den interaktion, som foregår i nuet, sætter rammerne for såvel intentioner, kommende handlinger og forståelsen af hvad der er sket. Tilsvarende vil identiteten for de involverede bekræftes eller udfordres i nuet, i de konkrete relationer mellem de involverede. I nuet interagerer man, under indtryk af hvad der er sket tidligere og med ens egne intentioner i tankerne. Samtidig vil de interaktioner, man har med hinanden have indflydelse på, hvordan man forstår det, som er sket og det vil også udfordre ens egne intentioner. Med et sådant udgangspunkt vil trivsel, det psykosociale arbejdsmiljø, også blive som det bliver, som en følge af de interaktioner, deltagerne har med hinanden i nuet.

Vi ved af erfaring, at dette kan lyde ganske abstrakt, så her følger et eksempel, som vi har fra projektet.

Et eksempel

Det er fredag morgen. Helle, der er forholdsvis ny projektleder, stikker hovedet ind på afdelingslederen, Karins kontor. "Karin, har du lige et par minutter?"
Karin kikker op: "Ja, selvfølgelig, kom ind," siger hun og kikker igen ned i sine papirer.
Helle træder ind og prøver at se kæk ud. Hun tænker, at hun skal vente til Karin har læst sine papirer, men begynder så alligevel at tale: "Karin, jeg har prøvet at blive færdig med milepælsrapporten til i dag som aftalt... men jeg kunne ikke nå det."
Karin holder op med at læse, hun læner sig tilbage i stolen og ser direkte på Helle. Hun nikker langsomt. "Det er i orden," siger hun så.
Helle ser på hende. "Det er i orden...!" Hun gentager Karins ord inde i hovedet. Er det det hele? "Det er i orden!" Hun bliver opmærksom på, at hun sveder, og at det nu er hendes tur til at sige noget... "Jeg regner med at være færdig onsdag. Helt sikkert!"
Karin nikker igen. "OK" siger hun med et lille blegt smil.
Helle bliver opmærksom på, at hun selv står og nikker med et lille smil om læberne. Hun vender om og forlader kontoret. Det sidste, hun ser, er, at Karin er vendt tilbage til sine papirer på skrivebordet.
Helle går tilbage til projektlederkontoret. "Jeg er færdig på onsdag" tænker hun, "hvor kom den lige fra?"
"Hvad sagde Karin?" Det er Helles kollega, Martin, der standser hende.
Helle står lidt, så ryster hun på hovedet. "Hun blev godt nok sur!"
"Nå?" Martin ser helt bekymret ud. "Men hvad sagde hun?"
"Hun sagde, at det var ok..."
Martin smiler. "Det vil jeg da ikke kalde at blive sur."
"Nej, men..." Helle ryster igen på hovedet og sætter sig.
Martin klapper hende på skulderen. "Nu har du i hvert fald reddet dig en uge ekstra."
"Jeg skal aflevere på onsdag," siger Helle.
"På onsdag? Det kan du da ikke nå?"
"Det skal jeg" siger Helle og begynder at rydde op på sit skrivebord.
Martin ser et øjeblik på Helle. Så klapper han hende igen på skulderen og går over til sig selv.

To enkle samtaler. De kan naturligvis ikke ses løsrevet fra deres kontekst, den historie, de involverede har med hinanden. Lederen blev måske fanget midt i noget andet. Og tøvede en brøkdel af et sekund inden hun svarede. Næppe har medarbejderen formuleret sit ærinde før lederen – på et ikke fuldt bevidst plan – er i gang med at tolke krop, stemme og ordvalg, og der opstår måske formulerede eller uformulerede tanker som: hvorfor kommer hun med det lige nu? Var opgaven for vanskelig? Skal jeg som leder anerkende hende for at komme til mig med det, eller skal jeg i stedet fortælle, at det passer rigtig dårligt? Og på de større linjer – den næste store opgave, som jeg tænker på at give hende, skal jeg i stedet give den til en af de andre? Og hvordan mon hun ser mig som leder?

Medarbejderen er naturligvis i gang med lignende overvejelser. Hun har nok set lederens tøven, men er sig måske ikke bevidst om betydningen. Er lederen mere irriteret end hun giver udtryk for? Har jeg sat lidt til på tillidskontoen lige nu? Hvad tænker hun om min indsats? Får jeg mon den næste større opgave? Når hun kommer tilbage til kollegaen, har hun brug for at tjekke sine indtryk. Hun afprøver, bevidst eller ubevidst sin tolkning hos kollegaen. Han har måske sine egne intentioner – tænker måske også på den næste store opgave, han gerne vil have del i. De to kollegers samtale skaber på denne måde også mening om den større sammenhæng, hvordan ser de på lederen, hvordan forstår de organisations opgaver og ikke mindst dem selv i samspillet.

I samtalerne, i det man faktisk siger til hinanden i det konkrete øjeblik, lægges kimen til at forstå den fortsatte relation mellem dem. Der skabes mening som spiller ind på, hvordan medarbejderen ser på sig selv, sine arbejdsopgaver og sin identitet. Medarbejdernes meningsskabelse har indflydelse på, hvordan de forstår lederen, og det får en afgørende rolle for lederens handlemuligheder. Hver lille samtale forandrer relationerne en lille smule, men på en uforudsigelig måde, fordi vi ikke på forhånd kender den andens reaktion, eller ens egen reaktion på den andens reaktion.

Tankegangen om komplekse relationer henviser til erfaringer alle mennesker har, men som vi ofte ikke tillægger særlig stor betydning. Tænkningen udfordrer adskillige af de forståelser, som almindeligvis er på tale i forhold til organisationsforandringer, f. eks. i hvilken grad det er muligt at designe en forandring og så tro, at den kan gennemføres som planlagt. Tænkningen udfordrer ligeledes hovedparten af de mest udbredte forståelser i forhold til arbejdsmiljø og trivsel. Her tages oftest udgangspunkt i en forståelse, som siger, at organisationen og organiseringen har konsekvenser for individet, f. eks. Karasek (1990). Eller der tages udgangspunkt i individet og den forståelse det enkelte individ skaber, f. eks. i tænkningen om Cognitive Activation Theory of Stress, CATS (Ursin & Eriksen, 2004). Begge tankegange tager som udgangspunkt, at det er muligt at forstå individ på et niveau og organisation på et andet, hvor tankegangen om komplekse relationer netop ikke skiller på denne måde, men tager udgangspunkt i de *lokale relationer* som det centrale. Projektets grundtanker har ligheder med visse dele af begrebet om social kapital, men har et helt konkret fokus på at forstå hvordan f. eks. et begreb som tillid skabes og forsvinder i daglige interaktioner, som den vi netop har beskrevet.

Formål med projektet

Projektets formål er at bidrage med viden og handlemuligheder i forhold til relationers betydning for trivsel og forandring. På det brede plan har vi været optaget af:

- Hvilken betydning har relationer for dannelse og forandring af identitet i arbejdet?
- Hvad betyder relationer for, hvordan "ydre" forhold - f.eks. forandringsprocesser forstås - og for hvordan denne forståelse influerer på det psykosociale arbejdsmiljø?

Da projektet arbejder med intervention, har vi nogle handlingsafklarende spørgsmål, og det er disse, vi her i rapporten giver et bud på:

- Hvilke muligheder skabes, hvis deltagerne får øget mulighed for at være opmærksom på de generelle mønstre, de selv yder et bidrag til at skabe?
- Hvilke typer af forandringer opstår, når der bevidst sættes fokus på betydningen af relationer?
- Hvilken form for tilstedeværelse kræver det af de deltagende, for eksempel lederen?

Projektets fokus på de dagligdags relationer underkender ikke indflydelsen af de større organisatoriske forandringer. I perioden, hvor projektet er foregået, har der været en finanskrisen, hvilket er en af årsagerne til, at der på mange virksomheder har foregået endog ret omfattende organisatoriske forandringer. Vi har iagttaget, at der midt i sådanne forandringer er en tendens til at undervurdere betydningen af den mening, der skabes i lokale, ofte uformelle samtaler, for det endelige resultat af bestræbelserne. Dette gælder såvel ledere som ansatte.



Hvordan har projektet været organiseret?

Der er tale om et interventionsprojekt. En væsentlig del af arbejdet er foregået i to virksomheder, hvor der gennem tre år løbende har været kontakt med arbejdsgrupper og ledelse. Dacapo er en konsulentvirksomhed, der har haft tankegangen om komplekse relationer som centralt grundlag i de senere år. Der har derfor naturligt undervejs foregået en afsmitning fra arbejdet i de virksomheder, som har deltaget formelt i projektet, til arbejde i en række andre organisationer. Denne afsmitning har gået begge veje (se oversigten over virksomheder, hvor der har foregået formidling sidst i rapporten).

Projektet har fokuseret på betydningen af de daglige samtaler. Hvordan ser samtaler ud, som skaber og forstærker identitet om arbejdet? Hvordan ser samtaler ud, som forandrer dette? Til at arbejde med disse spørgsmål har vi brugt en række metoder, såsom undersøgende, improviseret teater (Larsen, 2005), conversational inquiry (Shaw 2002) samt skriftlig refleksion (Stacey & Griffin, 2005; Donaldson & Maher, 2005)

Erfaringer og konklusioner fra projektet

Den væsentligste nye indsigt, projektet giver, handler om betydningen af det, som foregår i uformelle samtaler. Vi ved alle, at der foregår langt mere i organisationer end den officielle og formelle kommunikation. Med uformelle samtaler mener vi det, som foregår, når to eller flere løber ind i hinanden, ved kaffemaskinen, på gangen, for lukkede døre i de små kontorer, lige efter informationsmøder, når der er modtaget en e-mail etc.

Uformelle samtaler

I forhold til det psykosociale arbejdsmiljø har der mest været fokus på de negative sider af uformel kommunikation, for eksempel med mange eksempler på negative aspekter af sladder, for eksempel i forhold til mobning.



Vi har mest fokus på de negative sider af de uformelle samtaler

Det er almindeligt, at der i den officielle kommunikation tales om den uofficielle kommunikation som noget, vi skal forsøge at undgå eller holde nede, sådan som ovenstående billede indikerer. Men det er for enkelt blot at forstå det, som foregår i de uformelle samtaler som negativt, som noget der bør undgås.

Stacey (2007) påpeger, at vi i de uformelle samtaler får arbejdet til at hænge sammen, og at den uformelle kommunikation derfor er helt afgørende, fordi meget af det vigtige arbejde ikke blot kan organiseres formelt. Nogle gange findes der i de uformelle samtaler løsninger på vigtige problemer, som ikke er fuldstændig i overensstemmelse med den officielle politik, men som anses for nødvendige for at løse de konkrete problemer.

Skyggetemaer

Via projektet har vi fået den indsigt, at det som foregår i de uformelle samtaler har langt større betydning end det sædvanligvis tillægges. Dele af det, som foregår i de uofficielle samtaler, har vist sig at være helt centrale for trivsel og forandring. Her tænker vi især på et særligt element af de uofficielle samtaler, som vi vil kalde *skyggetemaer*.

Skyggetemaer i organisationer er for Ralph Stacey (2007) de temaer, som *opleves som illegitime at tale højt om*. Parallelt med den officielle ideologi opstår der i de uofficielle samtaler andre forståelser, som er mere eller mindre i modstrid med de officielle og dermed legitime synspunkter. Stacey argumenterer, at skyggetemaerne ofte opleves ekstremt meningsfulde. De bidrager til at give en sammenhængende forståelse af det, der foregår. Derfor opleves samtalerne om skyggetemaerne ofte som relevante og nemme at retfærdiggøre, selv om de må finde sted i det skjulte.

Der er en potentielt forandrende kraft i skyggetemaerne og de samtaler, der er omkring dem. Burkitt (2008) gør opmærksom på, at mange forandringer starter som skyggetemaer, som udfordring af officiel ideologi. Nogle bliver senere del af den officielle ideologi, og bliver måske endog senere basis for et regelsæt eller lovgivning eller nye måder at tænke på i organisationen. Dette gælder naturligvis ikke alt det, som foregår. Visse samtaler om skyggetemaerne kan have ekstremt destruktive følger, for individer og for organisationen som sådan.

Vi har i projektet set, at skyggetemaerne, og deres måde at trives på, har en afgørende indflydelse på trivsel og forandring. Skyggetemaerne er en central del af den interaktion, som skaber og forhindrer forandring, og som skaber og modarbejder trivsel. Skyggesamtalerne er en afgørende del af menneskers måde at forstå, hvad der foregår. De kan i mange situationer være helt nødvendige for at få arbejdet lavet. De har således ofte en paradoksal karakter af på samme tid at have både konstruktive og destruktive konsekvenser, og de yder et afgørende bidrag til at skabe fremtiden.

Skyggetemaerne forekommer ikke kun i de uformelle samtaler. De illegitime temaer kan stikke hovedet frem på mange måder. Bakhtin (1944) nævner, at som reaktion på en officiel ideologi opstår ironi, som kan bruges i mere officielle rum. Han bruger også begrebet *karneval*, hvor der kan udvikle sig en latterkultur, der udfolder sig på måder, hvor man til enhver tid kan tage afstand fra alvoren bag. Som i et karneval har modreaktionerne ofte fokus på det groteske, som giver plads til nogle bestemte udfoldelser, hvor kongen for eksempel kan udstilles som en nar.

Det skal nævnes, at den opmærksomhed, vi har fået på betydningen af skyggetemaer, har givet dette projekt nogle udfordringer i forhold til formidling. Mange af vores konkrete oplevelser af skyggetemaerne og deres betydning kan ikke fortælles med navn, de vil stadig blive oplevet som illegitime. Dette har givet os en hel del overvejelser om, hvorledes vi kan formidle indsigten fra projektet.

Vi har valgt at anonymisere centrale dele af bidragene, såvel her som i vores øvrige formidling, blandt andet i en bog om betydningen for ledelse, som planlægges udgivet senere på året.

Eksempler på skyggetemaer

Projektet er foregået i perioden fra før finanskrisens udbrud og til slutningen af 2010. Når vi ser tilbage, er det derfor ikke overraskende, at der har foregået organisatoriske forandringer mange steder.

I projektet har vi været i kontakt med flere IT-afdelinger. Vi har set eksempler på, at ledelser har skiftet strategi for holdningen til, hvorvidt IT var en central, strategisk del af virksomheden, eller om der nærmere var tale om støttefunktion, som sagtens kan outsources. Vi har set andre ændringer, sammenlægning af arbejdsfunktioner, omfattende omstruktureringer af arbejdet, afskedigelser, ansættelse af nye ledere som eksempler. Der sker nemt noget med det officielle sprog i sådanne situationer. De vilkår, som omverdenen skaber, bliver hurtigt fremstillet som om de kun kan give anledning til én løsning. Fra at beslutningerne tages af mennesker i deres samtaler med hinanden, kommer det nemt til at fremstå, som om der er én objektivt korrekt løsning på netop dette problem, som dermed må gennemføres. Dette er en dynamik, som ikke kun foregår fra ledere til medarbejdere, også medarbejdere udtrykker, at i denne konkrete situation er det vigtigt at vælge de korrekte løsninger. For eksempel at det er nødvendigt at tilpasse medarbejderantallet, når virksomheden ikke tjener så mange penge.



Set i lyset af projektets grundtanker er det ikke mærkeligt, at dette kun er en del af virkeligheden. Jo mere den officielle kommunikation fremstår sådan, jo mere ser det ud til at skyggetemaerne trives i de uformelle samtaler. Mens den officielle retorik foregår, er det helt andre samtaler, som kommer på tale uofficielt:

Finanskrisen er jo kommet som en gave til dem, der ville af med os. Nu kan de gøre hvad de vil.

Dette foregår ikke kun blandt medarbejdere. Også blandt ledere er der skyggetemaer:

Nu skal vi sørge for at få skåret fedtet fra, mens vi har muligheden.

Vi har set adskillige eksempler på, at sådanne uofficielle samtaler foregår parallelt, og der kan være mange parallelle spor. Nogle medarbejdere kan sige til hinanden, uofficielt, at når det nu skulle være, var det godt nok, at det var NN, der blev fyret. Mens de i det næste øjeblik deltager i en samtale med andre kolleger, hvor der tilsyneladende er konsensus om at måden, det foregår på, er for galt.

Vi har set det samme blandt ledere, som ikke var ganske enige i den officielle linje, der snakkes på tomandshånd om, at det er for galt. Nogle gange ser der ud til at være en slags uofficiel aftale om, at vi godt ved, hvad der foregår, men der er bestemte temaer, som vi er enige om ikke at tale om.

Konsekvenserne kan være omfattende, der kan for eksempel skabes en grobund for konspirationsteorier. I et tilfælde blev der ansat en ny leder i en afdeling, som havde været igennem en række omstruktureringer og også afskedigelser midt i finanskrisen.

Inden han blev ansat hørte vi følgende:

"Han kommer bare for at gøre arbejdet færdigt. Nu skal denne højrøvede afdeling smadres fuldstændigt, og resterne skal outsources til Kina. Han bliver ikke længe. Så snart han er færdig med opgaven, så er han væk igen. Bare vent!"

I denne situation fik medarbejderen ret, men på en måde han ikke havde forudset. Lederen gik i gang med en større omstrukturering, men de meninger, som blev skabt i skyggesamtalerne blandt medarbejderne, blev stærkere og stærkere. Han var afskediget, inden der var gået et år. Undervejs var det tankevækkende at se hvor mange rygter, der blev sat i spil om denne leder. I sidste ende blev en dårlig trivselsevaluering, koblet med uformelle kontakter til topledelsen fra nogle medarbejdere afgørende for udfaldet.

Efterfølgende sagde en af mellemliderne:

"Det var egentlig meget enkelt. Vi havde ikke fået medarbejderne med. Vi havde ikke forklaret dem, hvad det var for en rejse, vi sammen skulle ud på. Jeg synes, at jeg brugte utrolig lang tid på at nuancere den sort-hvide opfattelse af tingenes tilstand både opad og nedad, men det var en uhyggelig balancegang at nuancere billedet og perspektivere vores retning og vores strategi."

For mellemlideren foregik langt hovedparten af dette arbejde i uformelle samtaler, med medarbejdere og med hans leder. Mellemlideren har måttet håndtere de helt afgørende konfliktfyldte samtaler med medarbejdere og også med sin nye leder privat. Det var i denne situation ikke muligt for ham at have meningsfulde samtaler undervejs om de måske mest afgørende temaer i forløbet, og refleksionen, som citatet udtrykker, var først muligt at tale om for ham mere offentligt efter lederens afgang.



Det følgende er en refleksion fra en anden virksomhed. På denne virksomhed var mulighederne for konflikter store. De var i gang med en radikal omlægning af salgsstrategien. Medarbejderen kritiserede udviklingsplanerne for at være forkerte, også angående de tekniske løsninger, der var valgt. Kritikken kom op på et seminar, hvor Dacapo deltog. Et par måneder forinden var der netop udnævnt en ny afdelingschef.

Et halvt år senere havde vi en samtale med afdelingslederen og HR-chefen om, hvad der var sket siden.

"Nu vi snakker om det, slår det mig, hvor meget vi har fået ud af den modstand, vi har mødt undervejs" siger HR-chefen.

"Ja" siger mellemlideren og ser over på afdelingslederen "hele seminaret startede med at du blev pillet ned af Hans" (en medarbejder, der på seminaret kaldte projektet et skodprojekt, en gøgeunge og en kamelsluger - og var træt af at høre på ledelsens hallelujakor).

"Jeg føler ikke, jeg blev pillet ned, men at jeg fik modstand," svarer afdelingslederen. "Det fede er, at Hans er sådan en, som siger sin mening, men det var åbenlyst at jeg ikke vidste, hvad han vidste, og at han ikke vidste, hvad jeg vidste - der var myter om, hvad ledelsesgruppen gik og troede... Hans har i øvrigt været ekstremt konstruktiv lige siden, så han er en meget vigtig person."

"Ja" siger HR-chefen, "man bliver nogle gange nødt til at tage Hans alvorligt, fordi han sætter sig ind i tingene - og der er jo god vilje et eller andet sted, men han kan også være en irriterende sten i skoen..."

På det samme tidspunkt som den ovenstående snak mellem ledere foregik, havde vi en snak med nogle af medarbejderne.

"Det bevæger sig hele tiden. Der er stadig tekniske problemer, men grundlæggende kører det godt. Vi har fået flere nye kunder, og nu har vi været igennem det nogle gange. Vi er ikke så nervøse for fremtiden længere - vi synes, vi er på forkant med udviklingen på internettet. Vi har også fået en ekstra medarbejder i afdelingen, og det er et godt tegn."

Som vi kan se, fik det her et ganske andet forløb end i den forrige historie. Med nuancerne og den fulde kompleksitet i tankerne er det farligt at drage forenkledede konklusioner, men én forskel er alligevel slående: i hvilken grad de involverede kan rumme at møde modsætninger, at kunne bringe forskellige holdninger ind i det åbne rum. Det er ikke sådan, at der i denne organisation ikke var skyggetemaer, men der var mere plads til, at de kunne have et liv, som på temadagen endog for nogle af temaernes vedkommende kom ud af skyggen, med en større mulighed for at relationerne kan forandre sig.

Identitet

I de eksempler som hidtil har været nævnt, er det ikke vanskeligt at se, hvordan udviklingen af relationerne spiller ind på den måde, den enkelte kommer til at forstå sig selv. Det er heller ikke vanskeligt at se, hvordan det spiller ind på den enkeltes trivsel. Men hvordan kan vi forstå dannelsen og forandringen af identitet i arbejdet? Lad os se på et eksempel fra et universitet, hvor Dacapo arbejdede.

I universitetsverdenen er der i disse år stort fokus på ledelse. Der er sket og sker store ændringer i strukturen. Flere steder udskiftes ledere med korte mellemrum. Denne udtalelse kom fra en forskningsleder på et dansk universitet:

"Jeg er sådan set bare ham, der laver kaffe til møderne".

Udtalelsen faldt på et personaleseminar, og det blev sagt i en ret neutral tone.

Strukturen med forskningsledere var indført af ledelsen på universitetet, og som vi kan se, så han ikke sig selv i en lederrolle. Strukturændringen betød blot, at én skulle have posten, men det ændrer ikke af sig selv holdningen til opgaven.

For denne forsker opstod identiteten, ideen om hvad det for ham vil sige at sidde i denne nye formelle position, i de mange formelle og uformelle samtaler, han havde i sin daglige omgangskreds. Diskussionen med institutbestyreren var naturligvis en del af det, men først og fremmest var det diskussionen med kollegerne, hvor ledelse mest foregik som uformelle aftaler mellem de involverede. De formelle ledere havde ikke meget indblik i, hvad det helt konkrete daglige arbejde gik ud på, og havde ikke meget indflydelse på hvordan opgaverne i praksis blev besluttet og udført.

Udtalelsen var bemærkelsesværdig da den faldt. Det var ikke ny viden, vi havde hørt tilsvarende udsagn fra både medarbejdere og ledere, og fra forskningsledere selv, i uformelle samtaler. Det bemærkelsesværdige var, at udtalelsen blev fremsagt offentligt, på et medarbejderseminar. I situationen blev det *en invitation til at diskutere rollen som forskningsleder*. Hvilken form for ledelse ville blive accepteret af medarbejderne, hvilke roller kunne vi tale om? Det var tydeligt, at ledelse ikke blot var en rolle, en kunne påtage sig, men en relation hvor de, der "skal ledes" har en stor indflydelse på det billede, "lederen" har af sin rolle.

På tilsvarende måde ser vi i projektet, at det er helt centralt, hvordan man forhandler sin rolle, sine opgaver og sit billede af sig selv i de daglige relationer. Når der er forandringer på banen, forhandler man tilsvarende sin nye rolle, som opstår i disse samtaler. Det er vores erfaring fra projektet, at oplevelsen af trivsel hænger uløseligt sammen med billedet af identitet. Af at man kan genkende sig selv i det, der sker. Forandringerne diskuteres i de nære relationer, og det er her det nye billede af en selv skabes i forandringerne. Om man trives med det afhænger i allerhøjeste grad af, hvordan disse lokale samtaler foregår, og om de leder til, at man kan genkende sig selv i forandringen til den nye rolle.

Helt afgørende er det, at mange væsentlige samtaler, som har betydning for identiteten, foregår i uformelle samtaler, og i diskussionen af skyggetemaer.

Anerkendelse

I forandringsprocesserne har vi set forsøg på fra lederes side at anerkende medarbejdere for konkrete handlinger, hvor anerkendelsen ikke modtages eller endog opfattes som en fornærmelse eller provokation. I det hele taget oplever vi meget fokus på, hvad det vil sige at *give* anerkendelse, hvor det måske er nok så interessant at koncentrere sig om, hvad der *opleves* som anerkendelse.

Vi har hørt ledere udtale, at de kan rose medarbejderne nok så meget, men at de tilsyneladende aldrig kan få nok, og at det måske endog ikke opfattes som anerkendelse. Vi har set, at dette kan føre til kynisme i forskellige former, nogle ledere bruger ros ekstremt strategisk, andre holder op, fordi de oplever manglende respons på anerkendelsen.

Den egentlige oplevede anerkendelse foregår ganske meget i uformelle samtaler, og ofte vil man føle sig anerkendt for arbejde, som ikke ganske er i overensstemmelse med den officielle ideologi. Og en anerkendelse af en medarbejder medfører ofte samtaler blandt andre medarbejdere. Var det rimeligt? Blev han ikke rost for at udføre en opgave, som han kun kunne udføre, fordi vi andre tog hans opgaver? Vi har tilsvarende set, at ledere har tilsvarende skyggesamtaler: "kan de aldrig få nok?" og "nu må vi også hellere huske at rose dem".



Vi har set tilsvarende fænomener blandt medarbejdere. Blandt IT medarbejdere på en virksomhed hørte vi om, at medarbejdere mødte mandag morgen efter at have arbejdet i døgndrift hele weekenden med at opdatere servere. Officielt kommer de for at tjekke om systemerne kører, som de skal, for at tjekke at weekendens arbejde nu også fungerer.

I praksis viste det sig, at det var for at høste kollegernes anerkendelse, som så i dette tilfælde konkret udmøntede sig ved, at de blev inviteret til at være med til at løse den næste opgave.

Til at forstå hvad der foregår i sådanne processer, er vi inspireret af dele af Honneths arbejde (Honneth, 2003). Han siger, at anerkendelse er en konkret, fysisk handling. Samtidig kræver egentlig anerkendelse en gensidighed, at man kun kan opleve sig anerkendt af nogen, som man selv anerkender.

Vi har set eksempler på, at medarbejdere ikke vil acceptere at blive anerkendt for noget, som de ikke selv synes er i orden. I et tilfælde var der indgået en kontrakt, som et flertal af medarbejderne var overbeviste om ville betyde problemer for kunden. Da arbejdet var udført efter kontrakten, ville lederen give kage for at fejre veludført arbejde. Men medarbejderne syntes ikke, at der var noget at fejre, og ville således ikke acceptere anerkendelsen. Det er ikke vanskeligt at forestille sig, hvad det betyder for medarbejdernes trivsel, eller lederens for den sags skyld.

Bag eksempler som disse ser vi, at *identiteten* er afgørende. I de daglige samtaler skabes billedet af, hvornår arbejdet er udført tilfredsstillende, og om man kan være tilfreds med sig selv. Identiteten er således til løbende forhandling og genforhandling i de processer, hvor man gensidigt anerkender hinanden eller ikke anerkender hinanden.

Når der sker forandringer, er identiteten i spil. Hvordan man kan komme til at genforhandle, hvad man anerkender hinanden for, er afgørende for, hvad der kan lykkes. Som vi så i eksemplet med den kritiske medarbejder, Hans, kræver det en vis rummelighed at acceptere, at anerkendelsen ikke umiddelbart gives. På den anden side rummer netop denne historie elementerne til at forstå, hvad det kræver, at få forandringer til at lykkes.

Lederen accepterede at medarbejderen havde noget viden, han ikke havde, men besad så til gengæld en viden om ledelsens betingelser for deres valg, som medarbejderen ikke kendte. Den gensidige anerkendelse kunne skabes, ikke som noget der kunne siges med sikkerhed før det faktisk skete, men som kunne genkendes i refleksionen et halvt år senere.

Honneth peger på et element mere i anerkendelsens natur: Det man anerkender den anden for, giver man vedkommende tilladelse til at gøre mere af. Hvis man ønsker en forandring, vil man måske netop ikke anerkende den anden for det, vedkommende selv synes er vigtigt. Vi vil her gøre opmærksom på, at også her spiller det ind, hvordan de temaer, som er i spil vedrørende anerkendelse har at gøre med det, som på netop dette tidspunkt tillægges vægt i den officielle ideologi.

Ansvarlighed

Vi har iagttaget, at det har gjort en forskel for de involverede, når vi over en periode ved jævnlige møder med folk har sat et fokus på betydningen af relationer, og på det, der bliver snakket om i relationerne.

Medarbejderne i en afdeling på en af de virksomheder, vi har været i kontakt med, fik en ny leder. Der bredte sig en god stemning da folk hørte, at han var udnævnt, for han havde nogle år tidligere været almindelig medarbejder, og de, der kendte ham talte godt om ham. I mellemtiden havde han været ude at rejse, og var nu i Kina. Fordi han havde nogle opgaver at gøre færdig, kom han først hjem til afdelingen i Danmark et par måneder senere. Historien blev fortalt af en medarbejder på en workshop, hvor vi havde samlet arbejdsgrupper fra flere virksomheder, som havde arbejdet med relationers betydning ved jævnlige møder i mere end et år. Medarbejderen, der fortalte historien, nævnte, at der nu var gået en måneds tid siden udnævnelsen, og lederen var hurtigt "røget ned ad slisken". Han havde kommunikeret via e-mails, og hans korte stil havde ført til, at der havde bredt sig den forståelse, at han ville lede ved at give kommandoer, at "han ville lede på kinesisk". Medarbejderen, der fortalte historien, var optaget af, hvad han kunne gøre. Han havde – blandt andet via deltagelse i projektet – en tydelig bevidsthed om, at skyggesamtalerne kunne få en vigtig rolle for hvordan det blev, når han kom til Danmark som den nye leder. Så han ville gerne snakke om, hvad han kunne gøre.

Det ville være enkelt for de øvrige deltagere på workshoppen blot at fortælle ham, at det ikke kunne være hans ansvar, da han ikke kendte ham selv, og heller ikke havde været med til at udnævne ham som leder. Det skete ikke. I stedet var deltagerne fuldt ud opmærksomme på, at det havde en betydning, hvordan der blev snakket, og der udspandt sig en nuanceret samtale, hvor vi med improviseret teater undersøgte, hvad der mon ville ske, hvis han gik imod strømmen i den uofficielle snak ved frokosten næste dag.

Hvad vi finder værd at bide mærke i er, at et fokus på relationers betydning, og på hvorledes vi hver især bidrager til medskabelse af skyggetemaer medvirker til, at de involverede også skaber en bevidsthed om den ansvarlighed, der følger med at deltage i disse samtaler.

Når man får en opmærksomhed på, at de faktisk bidrager til at skabe de næste skridt åbner det for, at man ikke længere håndterer "ansvar" som dit eller mit, men i stedet får en opmærksomhed på, at man er medansvarlig for det, der foregår, med sit eget bidrag, også i situationer hvor ingen på forhånd kan vide, hvilke konsekvenser det vil have.

Projektets resultater i forhold til forbedring af arbejdsmiljøet

Projektet fokuserer på betydningen af den konkrete interaktion, som foregår. Projektets grundlæggende forståelse af årsags-virkningssammenhænge gør, at læseren ikke skal stille sig forhåbninger om at få faste handlingsanvisninger ud fra en tro om, at de automatisk vil medføre helt bestemte resultater. Men vi kan pege på *opmærksomhedspunkter*, som er opstået i projektet. Som læser kan du måske lade dig inspirere til at bringe nogle af disse punkter ind i de aktiviteter, du deltager i.

Tag skyggetemaer alvorligt, både dem du selv er en del af, dem du erfarer på den ene eller den anden måde og dem, du er klar over formentlig eksisterer, men ikke hører om. De udtrykker tanker, som det opfattes som illegitimt at tale højt om. Samtalerne har stor betydning for meningsdannelse, skabelsen og forandring af arbejdsidentitet og de konkrete handlinger. Husk dig selv på at der er mange kreative elementer på spil sammen med det negative, og de samtaler, der er om skyggetemaer, har en afgørende betydning for trivsel og forandring.

Når der opstår rygter, har vi set en tendens, især hos ledere til at forsøge at mane dem i jorden. Det får dem sjældent til at forsvinde, nogle gange har det en modsat effekt, hvor der for eksempel bides mærke i den energi, der bruges på at modsige dem, hvilket nemt forstærker rygtedannelsen. I stedet kan det anbefales at være nysgerrig i forhold til at forstå, hvorfor rygterne giver mening for folk.



Tag skyggetemaer alvorligt

Hvad vil det sige at tage skyggetemaer alvorligt?

- At medvirke til at skabe et sprog, en forståelse af at skyggetemaer og uofficielle samtaler er en naturlig del af organisationens liv, vil ændre på forståelsen af, hvad der foregår. Det vil skabe en mulighed for at det opleves mere legitimt at have illegitime samtaler. Samtidig vil det skabe en invitation til at reflektere over betydningen af at deltage i samtalerne.

- Det vil skabe flere muligheder for udvikling og forandring hvis de temaer, der opfattes som illegitime kan få rum til at eksistere uden for de strengt private uformelle samtaler. Tænk på at skabe invitationer til at skyggesamtaler ikke kun kan få lov til at foregå under lukkede omstændigheder. Der er mange helt enkle metoder hertil, det afgørende er at give folk mulighed for at tale sammen. Det kan for eksempel være at holde en pause midt i et oplæg, hvor den nye strategi præsenteres eller blot give rum til to minutters snak med sidemanden.
- At arbejde på at gøre skyggetemaer delvist legitime vil ikke forhindre nye skyggetemaer i at opstå, men bidrage til at se *bevægelsen* som afgørende med de åbninger der skabes undervejs.

Meningen, der skabes i skyggen om forandringer, har reel betydning

Når der foregår forandringer, er der ofte stærke skyggetemaer i spil. Samtidig opstår der nemt et klima, hvor det føles endnu mere forbudt at have synspunkter, der går imod den officielle ideologi. Vi har i teksten antydnet to eksempler, som hver for sig kraftfuldt antyder, at skyggetemaerne under forandringsprocesser kan have en stærk forandrende indflydelse på udviklingen, både når der skabes plads til dem i mere åbne fora, og når de ikke gør det.

1. Bidrag til at skyggetemaer ikke afvises. Prøv ikke (kun) at modbevise dem, hvis du ikke er enig, men vær nysgerrig på deres baggrund. Prøv at forstå hvorfor de opstår.
2. Giv et bidrag til at åbne hvad der kan tales om. Dette kan foregå såvel i officielle som uofficielle samtaler.
3. At invitere til plads for indholdet af skyggesamtalerne kan foregå samtidig med at intentionerne i den officielle ideologi fastholdes. Men det vil formentlig betyde, at der sker ændringer. Pointen er, at det medfører skyggetemaerne ofte, også når de ikke kommer frem, men så på ofte uventede måder.

Der opstår skyggetemaer om lederen

Hvis du anses for betydningsfuld for andre, bidrager du til at skabe skyggetemaer, hvor du indgår. Jo større indflydelse du antages at have, jo større chancer er der for, at der vil skabes skyggetemaer om dig, det kan du ikke forhindre. Men du kan have en opmærksomhed på, hvordan du mon selv bidrager. Vi har set helt utrolige fantasier blive skabt om ledere, og vi har set at disse fantasier har fået en konkret indflydelse. Du vil aldrig høre alt, der bliver sagt om dig, men lidt kan også være godt.

- Brug det du hører – og ikke hører som en anledning til at reflektere over, hvordan du ser din egen rolle. Tag det som et dårligt tegn hvis du som leder slet ikke har nogen fornemmelse af de skyggetemaer, hvor du spiller en væsentlig rolle.

- Vær opmærksom på din reaktion hvis du hører om det. Det vil være afgørende for, hvad du ellers hører – og hvilket billede der dannes om dig.

Retorikken om ansvar og ansvarlighed kan ændre karakter

Vi har iagttaget, at et fokus på relationers betydning, på betydningen af skyggetemaer og uformelle samtaler bidrager til, at de involverede tager samtalerne mere alvorligt. Der opstår en bevidsthed om, at det, man selv bidrager med, faktisk har en indflydelse, om end det ikke vil være muligt at sige præcist hvilken. Dette giver mulighed for, at begreberne om ansvar og ansvarlighed over tid kan antage nye meninger. Fra fastlåste positioner om hvorvidt det er dit eller mit ansvar, at vi har et godt arbejdsmiljø til en retning, hvor der er plads til mere nuancerede forståelser af hvorledes det konkrete arbejdsmiljø skabes som summen af interaktioner, hvor nogen naturligvis stadig har og skal have mere indflydelse end andre.

APV – under indflydelse af relationers betydning

Tænkningen, der her er beskrevet, har vist sig at få en række praktiske konsekvenser for hvorledes arbejdsmiljøarbejdet kan gribes an. Dahl (2010) har beskrevet hvorledes dette projekt og dets tænkning om komplekse relationer og skyggetemaer fungerer som inspiration til at tænke anderledes i forhold til hvorledes arbejdet med trivselsmåling og arbejdspladsvurdering kan gribes an.

I næste afsnit nævnes en række andre eksempler på projektets indflydelse i forhold til en række organisationer.

Formidling

Der har foregået en række forskellige formidlingsaktiviteter, dels konsulentarbejde i virksomheder, hvor projektet har haft indflydelse, og derudover mere traditionelle former for formidling.

Arbejde i virksomheder, hvor projektet har haft direkte indflydelse

Undervejs i projektet har Dacapo arbejdet med en række virksomheder. Indsigterne fra projektet har haft stor indflydelse på de aktiviteter, som har været iværksat, og på forståelsen, der har været arbejdet med. Der er således tale om mere end traditionel formidling, nemlig en ganske aktiv indsats i forhold til forandringsprojekter. Det er derfor også naturligt, at arbejdet med dette tilsvarende har haft indflydelse på projektet og arbejdet med de direkte involverede virksomheder i projektet. Her følger en oversigt over de væsentligste aktiviteter af denne art.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, juni 2011

Dacapos indsats var en del af et større projekt støttet af SCKK. Det handlede om HK-gruppen, som er blevet mindre og er trængt af AC'erne. Kompetenceudvikling var overskriften på hele projektet.

Vi arbejdede med interaktivt teater, der i forlængelse af vores forskning satte fokus på identitet og anerkendelse. Formålet var at give HK'erne en mere offensiv rolle, men deres daglige relationer til AC'erne påvirker hele tiden deres opfattelse af sig selv – og AC'erne var ikke med i forløbet. Vi spillede scener om mødet mellem HK og AC, der viser, at HK'ernes identitet er til løbende forhandling og genforhandling i hverdagens møder mellem faggrupperne. Og at dette har stor betydning for trivsel og lyst til at turde gå nye veje.

Slagelse Kommune, maj-juni 2011

Dacapo deltager sammen med Ankerhus i et forløb om seniorudvikling. Her er fokus på identiteten som ældre. Hvilke samtaler skal føres med hvem for at håndtere denne identitetsudvikling og forandringerne ved at være på vej ud af arbejdsmarkedet. Anerkendes de ældre medarbejdere og hvad betyder det for trivsel i de sidste år på job.

Nyborg Kommune, marts 2011

300 medarbejdere var samlet om temaet: aktiv hjemmehjælp. Igen en vigtig forandring for medarbejderne, der påvirker identitet og trivsel. Med inspiration fra vores forskning kobled vi denne forandring med relationer og trivsel. Det nye var, at relationerne også handlede om andre end kollegaer og ansatte.

Vi arbejdede med at sætte fokus på den gensidige afhængighed mellem en række parter, for at denne forandring kan kobles med trivsel i hverdagen. Perspektivbytte mellem politikere (borgmester og embedsmænd), ledere på alle niveauer, ældre og pårørende og pressen blev fysisk nærværende gennem interviews på scenen, koblet med teater og dialog.

Laborantklubben, Novo gruppen, marts 2011

Et 2-dages seminar for alle laboranter i Novo gruppen, som er valgte SR. Med direkte afsæt i vores forskningsprojekt nåede vi hele vejen rundt. En del af forløbet med deltagelse af professor Henry Larsen fra SDU. Deltagerne fik et kursusbevis med temaet "Relationers betydning for trivsel og forandring". En ny og meget nyttig vinkel for deltagerne, der gav flotte tilbagemeldinger.

Forløbet skal gentages for HK TR i Region Syddanmarks kommuner i efteråret 2011.



Academy U, SCKK, februar 2011

Dacapo deltog sammen med Patricia Shaw i planlægningen af denne konference, og indgik undervejs i en workshop om, hvordan vi arbejder med relationers betydning, herunder formidling af resultaterne af vores forskningsprojekt. Fra Dacapo deltog Lone Thellessen.

Odense Kommune, småbørnsområdet, januar 2011

Alle SR på området var indbudt over 2 gange og det tema, vi fik fra starten var: "Vi er dårlige til at tale sammen". Det er især svært, når man både er kollega og venner privat at få sagt det nødvendige. Hvad betyder den manglende dialog for trivslen?

SCKK, kontrol og rådgivning, 2010-2011

SCKK satte i 2010 fokus på de statslige ansatte, som har den dobbeltrolle, at de både skal vejlede og kontrollere eksempelvis Arbejdstilsynet, Fødearestyrelsen, Kriminalforsorgen, Politiet, SKAT m.fl.

Dacapo satte med interaktivt teater fokus på relationen til borgeren, virksomhedsejeren, kollegaerne og ledelsen. Det er en svær dobbeltrolle at håndtere. Hvordan håndterer den enkelte sin identitet, hvor bearbejdes oplevelserne så der skabes læring og mening - og hvad betyder det for trivslen.

Biogen Idec, november 2010-2011

Et arbejdsmiljøprojekt med afsæt i resultaterne fra "great place to work"-analyse. De fleste udfordringer handlede om kommunikation mellem ledelse og medarbejdere - og relationer på tværs i organisationen. Oplagte temaer for Dacapos teatermetoder - men her med klart udgangspunkt i tankerne om 'anerkendelse som en gensidig relation', og med fokus på at skabe større ansvarlighed gennem at arbejde med relationerne - dels mellem kolleger og dels mellem medarbejdere og ledere. Vi arbejdede først med medarbejdergrupper og ledelsen samlet, og efterfølgende arbejdede vi med samme indfaldsvinkel for ledergruppen. Se bilag 1

UNIK konference, december 2010

Stort EU-støttet udviklingsprojekt om ældrepleje. Dacapo deltog sammen med forskere fra SPIRE med interaktivt teater, bl.a. om hvordan ny teknologi spiller sammen med de ældre – hvad det betyder for identitet og trivsel for både ansatte og ældre. Fordi vi var i gang med forskningsprojektet, blev spørgsmålet om trivsel og identitet koblet på en ny måde med teknologiudviklingen.

Munkehatten, Odense Kommune, november 2010

Beboerne på handicapinstitutioner skal have deres egne lejligheder. Nyt hus skal rumme en fusion mellem flere institutioner, og en ny leder er på vej ind. Vores indsats handler om at møde disse store forandringer i dialog på tværs af forskellige kulturer og med ledelsen. Ønsket var, at trivslen kunne overleve undervejs, og alle aspekter af vores forskning var i spil. Der blev bl.a. set på den nye relation med beboerne i egen lejlighed, og hvad det gør ved pædagogens identitet og arbejdsmiljø.

Sankt Bernards Hospital, Gibraltar, personaleseminar, oktober 2010

Fokus var på personalets trivsel og en bedre dialog mellem personalet og ledelsen. Vores viden om kompleksitetstanken, og vores arbejde med kompleksitet i de menneskelige relationer, var en direkte forudsætning for, at vi blev valgt til at løse opgaven. Gibraltar er et meget lille samfund, hvor alle kender alle. Og det spiller ind i alle beslutninger i det offentlige liv. På samme måde som hospitalets omdømme i det gibraltarianske samfund, kulturen på Gibraltar, sameksistens mellem de engelsktalende og de spansktalende og deres kulturer. Identitet er et stort tema. Den på forhånd forberedte scene handlede om personalets uenighed i forhold til at udskrive en patient, hvordan de forskellige håndterer denne uenighed, og hvordan man taler med de pårørende og med hinanden i personalegruppen. Efter en tid med tavshed, manglende genkendelse og kritik af scenen, kom et gennembrud. Deltagerne accepterede scenen som et billede på deres virkelighed og begyndte at reflektere sammen om deres dilemmaer. De berørte også deres fælles traume, en retslig uafsluttet tragisk hændelse for seks år siden, hvor en fastspændt patient døde. Det var tydeligt, at de fortsat var tynget af hændelsen. Det var et smertefuldt skyggetema for hele personalet. Da dette skyggetema blev trukket frem i lyset og bearbejdet som åbent, legaliseret tema, skabte det en følelse af lettelse og samhørighed. Der opstod en vilje til at indgå i en mere konstruktiv dialog både internt i personalegruppen, og mellem personalegruppen og ledelsen.



Vejen Kommune, oktober 2010

Her var MED-strukturen i spil i forhold til temaet: Krav og mening – vi finder sammen balancen. Iscenesættelse af MED-udvalg via live interviews og interaktivt teater i relation til temaet. Skyggetemaer og ansvarlighed var to nøgleord i denne proces.

Center for Rehabilitering og Specialrådgivning, oktober 2010

Fagligheden og kerneydelsen blandt medarbejderne er under pres – og har været det længe. Kommunerne trækker opgaver hjem eller får dem ikke løst. Højt specialiserede medarbejdere må gå på kompromis med deres faglighed og indtage en langt mere opsøgende rolle. Identitetsskiftet påvirker trivslen og sundheden i organisationen. Vi arbejdede med, hvad relationer betyder i denne kontekst med direkte afsæt i erfaringerne fra forskningsprojektet.

Faaborg-Midtfyn Kommune, oktober 2010

Temaet for en stor konference for alle ledere, TR og SR var Trivsel & Forandring. Kommunen havde store problemer med resultaterne af en trivselsundersøgelse, som også var bragt i en artikel i Kommunernes blad. Dialogen med dem har skabt inspiration til arbejdet i Billund Lufthavn. Vi bidrog i hele forløbet med en række dialoger, som tog afsæt i vores forskning, bl.a. om at forstå skyggetemaer og de uformelle samtalers betydning. På konferencen blev de nye opmærksomhedspunkter formidlet gennem interviews og interaktivt teater.

Fredericia Kommune, september 2010

Dacapo involverede via interaktivt teater plejens deltagere i en meningsfuld dialog, der satte kendte holdninger og mønstre i spil. Følgende overordnede temaer udgjorde den røde tråd for vores indsats – herunder et overordnet tema: *Relationers betydning for trivsel og forandring:*

- Tid – koblet til nærvær og trivsel
- Værdier og faglighed – koblet til innovation og forandring
- De pårørende – koblet til samarbejdspartnerperspektivet
- Hverdagsrehabilitering – set som grundforudsætning i jeres arbejde
- Fleksibel hjemmehjælp – kørelisterne bringes i spil

Uddannelsescenteret Fredericia, september 2010

Trivsel medens vi forandrer – via interviews med MED-repræsentanter og interaktivt teater. 400 deltagere. En undersøgelse af, hvad relationer betyder for temaet med direkte afsæt i forskningsprojektet:

Administrationen (i sin bredeste forstand)

Født ind i fremtiden vs. Født ind i fortiden.

Hvad sker der, når digitaliseringen presser de faglige kompetencer man i øvrigt besidder? Hvad sker der, når ens faglighed bliver udfordret af digitale arbejdsformer OG hvordan påvirker det ens trivsel og ens relationer til kolleger?

Hvordan/eller kan man overhovedet som leder give et billede af den fremtid, som medarbejderne skal indgå i? Hvad gør man som leder, der hvor man ved/tror/mener, at de digitale kompetencer kommer til kort? Hvordan bedriver man ledelse i den kontekst, og hvad gør man, hvis man som leder er født ind i den digitale fortid og skal føre sin organisation ind i den digitale fremtid?

Daginstitutionsområdet

Når hele området bliver omlagt, når ledelseslaget ændres i form, indhold, ansvar, kontekst mm. og når forældrene til stadighed stiller individuelle krav til det pædagogiske arbejde. Hvordan skal jeg trives i en forandring, som dels er strukturskabt, og som dels er skabt af samfundsudviklingen - og hvor jeg skal kunne honorere forældrenes individuelle krav. Hvor og hvordan opstår ansvarligheden for den enkeltes trivsel og forandringernes succes?

Den skal være så bred, at den kan relateres til skoleverdenen også (forældre, kollega, ledere, alle relationer har betydning for trivsel og skal sammenholdes med de strukturelle og samfundsmæssige krav).

Plejen

På den ene side effektivisering og besparelser – på den anden siden nye metoder. Hvordan får vi gjort op med mantraet ”vi har ikke tid” og får samtidig skabt vejen for at kunne trives i de enorme forandringer, som hele plejesektoren står overfor. Hvordan skaber vi trivsel i en sektor, der skal ændres markant, og hvor manglen på ”varme” hænder er et faktum om meget få år samtidig med, at der til stadighed sker forandringer, i metoder, kultur og hjælpemidler. Hvordan kan man som leder, lede i alle de forandringer og hvordan får man de medarbejdere og ledere med, som ikke kan rumme flere forandringer.

Billund Lufthavn, september 2010 – fortsat i gang

Dacapo blev inviteret ind af SU til at deltage i en trivselsundersøgelse, som man ønskede at gennemføre på en anden måde end sædvanligt. En høj grad af involvering og mulighed for at prioritere og ramme de temaer, som er væsentlige for medarbejderne. Det er blevet et stort og nyskabende samarbejde, hvor TeamArbejdsliv indgår. Vi udviklede sammen med en styregruppe nedsat af SU en model, som hele tiden udvikler sig – arbejdet fortsætter i hele 2011.

Vi bygger her direkte på vores forsknings opfattelse af forandringer og trivsel – hvordan hænger det sammen med de tusindvis af relationer, som er i hverdagen i en lufthavn. Undersøgelse og implementering samtænkes, og processen skaber gensidig anerkendelse mellem ledelse og medarbejdere og dermed lægges grunden for fælles ansvar for at finde løsninger. Mange forbedringer er allerede i gang før selv spørgeskemaundersøgelsen er lavet.



Dacapo og TeamArbejdsliv afholder en åben arbejdskonference den 21. september 2011 for at videreudvikle nye måder at arbejde med trivsel, hvor fokus er på viden i bevægelse mellem mennesker i relationer. Billund Lufthavn deltager selvfølgelig, og det gør Anders Jacobsen fra DBC også. DBC har været case-virksomhed i vores forskningsprojekt og har bl.a. arbejdet med en anden form for trivselsundersøgelse.

På den store årlige arbejdsmiljøkonference AM 2011 på Nyborg Strand holder vi oplæg sammen med repræsentanter fra Billund Lufthavn om vores erfaringer – og dette kobles til vores forskning.

Se bilag nr. 2

Adamsminde Børnehave, Den gode kommunikation, juni 2010

En række møder hvor personalet og ledelsen sammen udforskede kompleksiteten i de kommunikationsmønstre, de var vant til at bruge, og som de kunne tænke sig at få ændret. I en lille institution er der mange emner, som det viser sig at være svære at tage op i det formelle rum, men som der tales om i mindre, uformelle fora. Målet var at medarbejdere og ledelse oplevede, at der kom mere dynamik på deres møder, når skyggetemaerne blev taget op på de formelle møder - at de, hver især, kunne, turde og havde lyst til at kommunikere deres holdninger og kritik ud til hinanden. At de oplevede at blive lyttet til og forstået. Et eksempel på at arbejde meget bevidst med relationer og kommunikation i "fredstid".

IDA - VGA delegeretmøde 2010, marts 2010

Opmærksomhedspunkter fra projektet (skyggetemaer, meningen der skabes om forandring og ansvarlighed) blev en direkte køreplan for dette arrangement. Deltagerne arbejdede i 8-mands grupper med deres egne daglige dilemmaer. Gennem interaktiv teaterproces fik deltagerne en oplevelse af og en forståelse for på hvilke måder deres intentioner som tillidsvalgte, udspillede sig i relation til andre i organisationen. De blev opmærksomme på deres muligheder for at skabe mening, fremdrift og retning. I forbindelse med arrangementet blev der udarbejdet en pixi-bog: Relationers betydning for trivsel og forandringer. Se bilag 3

Struer Kommune, hjemmepleje, november 2010

Esbjerg Kommune, hjemmepleje, januar 2010

Fokus: Den faglige identitet. At være den der motiverer den ældre til at arbejde på at være så selvhjulpne som muligt. Det kan være svært, at "holde hænderne på ryggen" og ikke overtage de gøremål som den ældre selv kan udføre. Hvad betyder denne forandring i opgaver for den enkelte hjælpers identitet og trivsel? Anerkendelse blev temaet, vi arbejdede med. Tidligere blev hjælperen anerkendt for at hjælpe den ældre borger. Nu skal hjælperne indstille sig på at hente anerkendelse i evnen til at motivere borgeren til større selvstændighed. Det opleves af mange hjælpere som en stor forandring i meningen med arbejdet. Denne forandring påvirker direkte hjælperens faglige identitet.

Odense Kommune, Social Kapital konferencer, nov./dec. 2009 og maj 2010

Deltagere: Tillidsvalgte og ledere i Odense Kommune. Fokus på relationer mellem ledere, tillidsvalgte og medarbejdere. I alt ca. 400 deltagere.

Gennem en interaktiv teaterproces gav vi lederne og de tillidsvalgte en personlig oplevelse af hvordan Social Kapital opstår og vokser, men også hvor hurtigt den kan forsvinde igen. Med fokus på tillid udviklede vi et forløb om den lokale dialogs betydning for mening og identitet, og hermed den enkeltes medansvar for skabelse af trivsel. Se bilag 4

Socialpædagogernes Landsforbund, medarbejderseminar, november 2009

SLA er en geografisk spredt organisation med den centrale ledelse siddende i København. Hvad kan ledelsen gøre for at styrke sammenhængskraften? Hvordan kan man bedst udnytte de forskellige fagligheder i de nye teams? Og hvordan kan teamene bruges til at sikre kvalitet, tilgængelighed og høj fagligt niveau i SLAs medlemservice? Og ikke mindst: hvordan kan effektivitet og arbejdsglæde gå "hånd i hånd"? Sammenhængskraft blev "oversat" til relationers betydning og med det afsæt blev en række erfaringer fra forskningen inddraget.

Coloplast, medarbejderreduktion, november/december 2009

Fokus: Medarbejderreduktion. Dacapos opgave i denne række af medarbejdermøder var at være med til at forhindre, at de livgivende, meningsskabende – ofte uformelle – samtaler forstummede i løbet af de 12-18 måneder med medarbejderreduktioner og store forandringer. Sorg, skyldfølelse, vrede, usikkerhed og misforstået hensynstagen er typiske årsager til, at samtalerne ophører. Projektets grundforståelse af relationers betydning og anerkendelse fik stor betydning for processen, hvor de "forbudte" følelser blev bragt frem i lyset. Der er mange tolkninger i spil under så store forandringer, og basis for mange misforståelser, hvis dialogen går i stå. Tværtimod er der brug for at udvide grænserne for, hvad der kan snakkes om. Virksomheden er dybt afhængig af, at medarbejderne bidrager med deres kreativitet i form af meningsskabende og medskabende samtaler. I denne række af arrangementer var det Dacapos opgave at ansøre og legitimere dem, og at give SU-medlemmerne mod og redskaber til at fortsætte deres arbejde.

Herning Kommune, Dagtilbud for Børn, Det gode arbejdsliv – en konference for ledere, bestyrelser og medarbejdere, oktober 2009

Temaet "det gode arbejdsliv" blev sat ind i en kompleksitetsforståelse, hvor fokus var på den spænding, der hele tiden er i modsætningen mellem det planlagte og det uforudsigelige. Denne forståelse blev konkretiseret gennem deltagerne egne daglige dilemmaer som skuespillerne improviserede på stedet. Der blev diskuteret og reflekteret over hvad magt, relationer og gensidig anerkendelse betyder for både lederes og medarbejderes opfattelse af det gode arbejdsliv.

Lynettefællesskabet, september/oktober 2009

Tre temaforløb for medarbejderne. Fokus på trivsel. Hvad er forskellen på en "frisk mandejargon" og mobning? Hvordan oplever man relationerne på en udpræget mandearbejdsplads? Gemmer der sig vigtige skyggetemaer i denne omgangsform? Hvordan skabes mening og identitet i dette miljø? Hvad er "tilskuerens" rolle når "skurvognsjokes" kommer for tæt på? Et vigtigt omdrejningspunkt i processen var ansvarlighed og magt. Ansvarlighed for ens kollega som måske er mindre robust, end han giver udtryk for. Når man "står udenfor" og har betragterens rolle, men samtidig har magt til at forandre situationen ved at gribe aktivt ind. Vi arbejdede med de barrierer, der har betydning for, om man griber ind eller ej.

Lynettefællesskabet har været igennem et større organisationsudviklingsforløb, som både handlede om at arbejde i medstyrende teams og at arbejde med LEAN. Endvidere har organisationen været igennem en værdiproces. Temadagene havde fokus på at gøre værdierne til konkrete guidelines i hverdagen.

Ishøj Kommune, Sundhed og Ældre, marts 2009–oktober 2010

For at forbedre arbejdsmiljøet og derigennem servicen overfor borgerne, starter man i hele forvaltningen en proces, som får navnet DIT – Dialog, Indflydelse, Trivsel. Projektet består dels i at alle medarbejdere i Sundhed og Ældre i grupper over 3 dage samles og arbejder med arbejdsmiljøspørgsmål i forvaltningsområdet som helhed.



Herefter fortsætter projektet med et aftalt udgangspunkt i tankerne om komplekse organisationer. En uddannelse af ca. 25 'ildfluer' – medarbejdere (og senere også ledere) som melder sig frivilligt til at deltage i denne uddannelse og netværk for at kunne være igangsættere af vigtige diskussioner og handlinger i forhold til kollegerne i deres område. Projektet får stor opbakning fra både ledelsen og medarbejderne og resulterer i en lang række faglige, organisatoriske og ikke mindst arbejdsmiljø-initiativer. Og det får betydning for de involverede 'ildfluer' i form af en ny forståelse af deres identitet, som hele tiden skabes i relation til kollegerne. Det bliver også tydeligt, at nogle af de temaer, som tidligere kun blev taget op i uformelle fora (skyllerumssnak), nu kan tages op i halvformelle fora, hvilket leder til en større ansvarlighed blandt medarbejderne. Dacapo står for hele forløbet i tæt samarbejde med 2 medarbejdere fra HR.

Novo Nordisk

Her arbejder Dacapo løbende og vores tilgang til forandringer, kommunikation, relationer og trivsel præger alt det, vi laver.

Et par aktuelle eksempler:

1. En større indsats i et område med 700 medarbejdere, der handler om at styrke en feedback kultur. Her arbejder vi med fokus på identitet, magt-relationer, mod, nærvær og gensidig afhængighed. I sådan et job bliver sammenhæng mellem faglig udvikling og trivsel også tydelig.
2. Novo Kalundborg – et område med vidt forskellige faggrupper fra truckførere til økonomidirektører og IT-specialister, men med fælles kunder. Hvordan hænger bedre kundeservice sammen med relationerne på tværs mellem faggrupperne, hvordan kan de styrkes – og hvad betyder det for trivslen?

Formidlingsaktiviteter, skriftlige

Bog på vej: Larsen, H. & Holt Larsen, H. Ledelse I relationer, aftalt med DJØF's forlag, udkast er under bearbejdning med forlaget, bilag 5

"At lede I skyggen", Ledelseidag nr. 8, september 2009, bilag 6

Buur & Larsen: Quality of conversations CoDesign Oct. 2010. Peer reviewed artikel, bilag 7

"Relationer skaber orden i kaos", Magasinet Arbejds miljø 4/2011. Bilag 8

Videnskabelige konferencer med mundtlige bidrag

Henry Larsen har deltaget i Complexity and Management Centrets årlige konferencer i 2008, 2009, 2010 og 2011. Disse konferencer har en særlig form, hvor der tages udgangspunkt i de temaer, de tilstedeværende ønsker at arbejde med. Projektets temaer har været emne for diskussion på alle fire konferencer, i 2011 i form af en invited lecture om relationers betydning for trivsel og forandring med udgangspunkt i et konkret arbejde, som projektets temaer havde givet anledning til i forhold til Gibraltar Health Authorities.

Oplæg på temadage, arrangeret af andre

DTU Management 21. juni 2010. Temadag: 'Forandring uden stress', oplæg om relationers betydning for trivsel og forandring. For virksomheder, ca. 40 deltagere.

Personalepolitisk Messe, Bella Centeret, januar 2010, workshop med temaet: Relationers betydning for trivsel og forandring, ca. 90 deltagere.

Personalestyrelsen: 'Styrk trivsel og sundhed, sænk sygefraværet' januar 2010, workshop på konference 15. juni, 2010 om projektet, sammen med HR chef på DBC Anders Jacobsen, ca. 30 deltagere.

Center for Balance mellem arbejdsliv og familieliv 30. oktober 2008, oplæg om relationers betydning for trivsel og forandring, med brug af teater, ca. 50 deltagere.

Formidlingsaktiviteter, arrangeret af Dacapo

Afslutningsseminar for projektet 14. marts 2011 i Brumleby. "Relationers betydning for trivsel og forandring". 95 deltagere. Bilag 9.0

Åben temadag 17. maj 2010 på Dacapo med udgangspunkt i projektet: Sikkerhedsorganisationens nye rolle i feltet mellem trivsel og forandring. 15 deltagere. Bilag 9.1

Åbent seminar 10. marts 2010 hos DBC om projektet, med deltagelse af Ralph Stacey. 30 deltagere. Bilag 9.2

Åbent seminar om projektet 3. december 2009 på Dacapo: Forandring og trivsel – Hvad er lederens rolle? 28 deltagere. Bilag 9.3

Åben workshop 23. februar 2009 på Dacapo: "How do people make judgements in complex situations? Med deltagelse af Patricia Shaw og John Shotter. 24 deltagere. Bilag 9.4

Working Live Uddannelsen i Dacapo 2008/2009 - Brug dig selv og dine relationer til at drive virksomhedens forandringer. Uddannelse over halvandet år, 20 deltagere. Bilag 9.5

Artiklen "Relationers betydning for trivsel og forandring" – anvendt i arbejdet med Børneterapien Odense. Bilag 9.6

Referencer

- Bakhtin, M. M. (1941) *Rabelais and His World*. Bloomington: Indiana University Press
- Burkitt, I. (2008) *Social Selves: Theories of Self and Society*. London: Sage, 2008.
- Dahl, H. (2010) Når trivsel bliver undersøgt kvalitativt og dialogbaseret , Bibliotekarforbundets fagmagasin, 15. oktober 2010 (http://perspektiv.bf.dk/Del-Din-Viden/Artikler/2010/10/15_143655.aspx).
- Donaldson, A., Lank, E. & Maher, J. (2005b) 'Making the Invisible Visible: How a Voluntary Organization is Learning from its Work with Groups and Communities', *Journal of Change Management*, 5, 2: 191-206.
- Elias, N. (1991) *The society of individuals*, Oxford, UK, Cambridge, Mass., USA: Basil Blackwell.
- Elias, N. & Scotson, J. L. (1994) *The established and the outsiders: a sociological enquiry into community problems*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Friis, P. (2005) 'Presence and spontaneity in improvisational work', in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Have, C. (2007) *Responsibility in consultancy - from a perspective of emergent social interaction*, Master thesis: University of Hertfordshire.
- Honneth, A. (2003) *Behovet for anerkendelse*, Copenhagen: Hans Reitzel.
- Karasek R & Theorell T. (1990) *Healthy work—stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.
- Larsen, H. (2005) 'Risk and 'acting' into the unknown', in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Mead, G. H. (1934) *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist*, Chicago, Ill.: The University of Chicago press.
- Shaw, P. (2002) *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*, London, New York: Routledge.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000) *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Stacey, R. and Griffin, D. (2005) *A complexity perspective on researching organizations*. London: Routledge.
- Stacey, R., (2007) *Strategic management and organisational dynamics*. London: Prentice Hall.
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592.