



AALBORG  
UNIVERSITET

# Forbedrer ledernetværksgrupper læringsudbyttet i demensomsorgen?



Maja Agerbo Jakobsen

Frederik Lykke Hansen

Ida Vestergaard Andersen

Emma Borup Rørdam Christensen

# Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning .....	2
2.0 Casebeskrivelse.....	3
3.0 Problemfelt .....	4
3.1 Stigende kompleksitet i samfundet .....	4
3.2 Kompleksitet for lederne .....	5
3.3 Overgang fra New Public Management til New Public Governance .....	6
3.4 Social bæredygtighed og bæredygtig ledelse .....	7
4.0 Problemformulering.....	8
5.0 Videnskabsteori .....	9
6.0 Metode .....	12
6.1 Inspiration i aktionsforskningen .....	12
6.2 Mixed Methods .....	14
6.3 Kvalitativt interview som ekspertinterview.....	15
6.4 Udførelse af interview samt behandling heraf.....	16
6.5 Kvantitativt spørgeskema med et kvalitativt aftryk.....	16
6.6 Ethiske overvejelser.....	17
6.7 Analysestrategi .....	19
7.0 Teori.....	21
7.1 Granovetter og netværk: Styrken i den svage relation.....	22
7.2 Praksisfællesskaber.....	23
7.3 Den reflekterende praktiker af Donald Schön .....	26
7.4 Psykologisk tryghed.....	28
8.0 Analyse & diskussion .....	31
8.1 Granovetter: Styrken i den svage relation .....	32
8.2 Læring i praksisfællesskaber .....	37
8.3 Den reflekterende praktiker .....	44
8.4 Psykologisk tryghed.....	48
9.0 Interventionsdesign.....	54
9.1 Design Thinking .....	54
9.2 Bargals otte principper.....	61
10.0 Metodekritik .....	62
11.0 Konklusion.....	64
Litteraturliste.....	67

# Forbedrer ledernetværksgrupper læringsudbyttet i demensomsorgen?

## 1.0 Indledning

Dette projekt er udarbejdet i samarbejde med Tina Risager, som er ejer af virksomheden Resopti. Tina faciliterer ledernetværk, som spreder sig til forskellige dele af landet, og hun er interesseret i at vide, hvorvidt der er en sammenhæng mellem hendes beskrevne formål med ledernetværket, og den oplevelse som lederne har af netværket. Denne problemstilling vil derfor indgå i vores senere præsenterede problemformulering. Formålet med Resoptis ledernetværk er, at netværket skal være et sted, hvor lederne kan søge hjælp og støtte fra andre ledere, som står i samme situation inden for demensomsorgen. Men er dette tilfældet? Og hvordan undersøger vi det bedst muligt? Vi vil gennem projektet have fokus på at undersøge og fortolke vores indsamlede empiri ud fra en praksisnær problemstilling, der danner ramme for det praktiske problem. For én ting er, hvordan Tina har opbygget og ønsker netværket skal fungere, en anden opfattelse er dog den, som lederne har. Denne undersøgelse og fortolkning, vil vi udøve og facilitere på baggrund af et kvalitativt interview med Tina, hvori vi bliver bevidste om formålet med ledernetværket gennem fortolkning. Denne forforståelse agerer byggesten for et spørgeskema, hvor der vil blive spurgt ind til ledernes oplevelse med ledernetværket, samt hvilken betydning det har for dem. Til at fortolke og analysere den indsamlede empiri, har vi gjort brug af fire udvalgte teorier i form af: styrken i den svage relation af Mark Granovetter, praksisfællesskaber af Etienne Wenger, teorien om den reflekterende praktiker af Donald Schön, samt psykologisk tryghed af Amy Edmondson. Afslutningsvist vil vi gå ind og diskutere de fortolkninger, vi har gjort os, samt hvordan vi kan benytte vores fund på baggrund af de delfortolkninger, som vi har indsamlet gennem vores analyse af det empiriske materiale. Hertil hvordan vi med disse fund kan komme med konkrete løsningsforslag til forbedring af ledernetværket i form af et interventionistisk design.

## 2.0 Casebeskrivelse

Projektet er lavet i samarbejde med Resopti, som vil agere case i projektet. Resopti er en virksomhed med en lang række tilbud: *”arbejder med strategi, ledernetværk, foredrag, kompetenceudvikling, supervision, forfatterskab, facilitering af forandrings- og samskabelsesprocesser i relation til både faglige og organisatoriske problemstillinger.”* (Resopti, n.d.). Virksomheden blev skabt i 2011 og er drevet af Tina Risager, som i projektet vil blive benævnt Tina. Tina er tidligere sygeplejerske, lektor og yderligere har hun en cand.mag. i Læring og forandringsprocesser. Det er med denne baggrund, at Resopti i dag fokuserer på: *”faglig og organisatorisk udvikling, forandrings- og samskabelsesprocesser i ældre- og demensomsorgen”* (Resopti, n.d.).

Vores case vil i projektet fokusere på Resoptis tilbud om ledernetværk indenfor demensområdet. Om ledernetværket står der på Resoptis hjemmeside: *”Ledernetværket har fokus på **REFLEKSION** og **LÆRING** i relation til de to fællesnævner: **LEDELSE** og **DEMENS**.”* (Resopti, n.d.). Ledernetværket er opdelt i landsdele med netværk i Midt- og Nordjylland, Sydjylland og Fyn og i januar 2023, er der opstart for ledernetværket på Sjælland, Bornholm, Lolland og Falster (Resopti, n.d.). Da Resoptis ledernetværk først er landsdækkende i år 2023, er fokuset i dette projekt rettet mod de etablerede netværk i Midt- og Nordjylland samt Sydjylland og Fyn, hvor der i alt er 45 ledere tilkøbet. Disse ledernetværk arbejder på tværs af private og offentlige instanser, hvor de deltagende ledere til dagligt arbejder på plejehjem, demenscentre, kompetencecentre, daghjem og kommer fra forskellige kommuner. Ledernetværket mødes seks gange årligt til netværksdage hos en af de medlemmer, som har ønsket at agere vært for mødet. Netværksdagene er struktureret efter et temaoplæg samt debat om formiddagen. Om eftermiddagen har værten mulighed for at bringe en konkret problemstilling eller tema op til faglig sparring med de andre ledere i netværket. Hertil har de mulighed for at fremvise faciliteter i deres organisation til inspiration for de øvrige ledere i netværket (Resopti, n.d.).

Formålet med ledernetværket er beskrevet således: *“Det overordnede formål med ledernetværket er at styrke kvalitet og retning i demensomsorgen ved at skabe et udviklende frirum, hvor ledere i demensomsorgen kan videndele, diskutere udfordringer og værdier, inspireres, opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv. Lederne indgår i et forpligtende ledernetværk på tværs af kommuner og enheder, hvor formålet er organisatorisk*

*og personlig udvikling blandt både erfarne og nye ledere*” (Resopti, n.d.). Ledernetværket tager derfor, som beskrevet, udgangspunkt i ledernes læring og refleksion. Tina har udtalt, at hun ser disse netværksmøder som en stor kontrast til de møder, lederne indgår i, i deres daglige virke i kommunerne. Hertil fortæller Tina, at disse møder i højere grad omhandler drift, leverandører, budgetter og ikke, hvordan det er at være leder i demensomsorgen (Bilag 2, l. 26-27). Denne problemstilling vil vi nu sætte i en samfundsmæssig kontekst.

## 3.0 Problemfelt

I dette afsnit, vil vi forsøge at skabe en dybere forståelse for læser. For at kunne indgå i en horisontsammensmeltning med os som projektgruppe, finder vi det nødvendigt, at læser forstår, hvilket grundlag problemformuleringen og dertilhørende underspørgsmål er udarbejdet ud fra. I dette afsnit vil det blive belyst, hvordan kompleksitet og New Public Management spiller en rolle i vores samfund i dag, samt hvordan dette påvirker ledernes daglige virke. Herudover hvordan vi i højere grad bevæger os over mod et samfund, hvor der er kommet et øget fokus på samskabelse og indbyrdes løsning af samfundsmæssige, såvel som interne organisatoriske problemstillinger. Det er vores overbevisning, at disse førnævnte tematikker og samfundsmæssige tendenser, på hver sin måde, spiller en rolle i udviklingen af samfundet og derfor også vil have aktiv del i forestående undersøgelse og fortolkning.

### 3.1 Stigende kompleksitet i samfundet

Vi lever i et samfund, hvor kompleksiteten er stigende. Dette fordi interessenternes krav til organisationerne bliver større, samtidig med at organisationer hele tiden gennemgår forandringer for at tilpasse sig det samfund, vi lever i (Jørgensen, n.d.). Samtidig med denne stigende kompleksitet, lever vi også i et samfund, hvor New Public Management stadig har stor indflydelse på arbejdsmarkedet (Linder, 2018). New Public Management har stor fokus på konkurrencebaserede markedsmodeller inden for produktion samt levering af offentlige ydelser. Derudover omhandler det også, at der skal sættes mere fokus på ledernes strategiske ledelse, hvortil det overordnet handler om, at den offentlige serviceproduktion skal gøres bedre og billigere. Dette gøres ved at få skabt en konkurrence mellem offentlige og private leverandører (Torfing & Triantafillou, 2017). New Public Management har for samfundet betydet, at der er blevet skabt en mistillid mellem top og bund i den offentlige sektor. Derudover betegnes borgerne i højere grad som kunder, hvilket betyder, at borgerne har vænnet

sig til tanken om, at de har stor værdi, og de har derfor stillet højere krav til det offentlige, hvilket har været dyrt for samfundet (Torfing & Triantafillou, 2017). Vi finder det derfor relevant at kende til vilkårene for de ledere, som indgår i netværket, for bedre at kunne fortolke os frem til, hvilken indvirkning disse tendenser har på ledernes rolle og opfattelse af Resopti som helhed.

## 3.2 Komplexitet for lederne

Men hvordan påvirker kompleksiteten i samfundet lederne? Den vigtigste opgave for en leder er, jævnfør New Public Management, at skabe værdi for både kunder, ejere og medarbejdere. Det er ofte, når en leder skal skabe balance mellem drift og udvikling, grundet samfundets konstante forandringsproces, at kompleksiteten opstår (Nørgaard & Lykke, 2014). Komplexitet indbefatter tre væsentlige faktorer, såsom 1) volumen, som beskriver antallet af elementer i organisationens værdikæder, 2) variation, som er graden og 3) antallet af afvigelser fra normen og gensidig påvirkning, som er graden af relationer mellem elementerne i volumen (Nørgaard & Lykke, 2014). Disse tre faktorer er hver især nogle, som en leder skal tage hånd om, sammen med en fjerde faktor, som også spiller en rolle inden for kompleksitet, nemlig forandring. Forandring omhandler, hvordan alting i og omkring organisationen både forandres og udvikles. Hertil kommer også, at kompleksiteten hele tiden er i konstant forandring, hvilket gør det vanskeligt at bearbejde (Nørgaard & Lykke, 2014). Det er på ledernes dagsorden at håndtere kompleksitet i en organisation, men dette resulterer i, at ledernes tid bliver mindre, og ledelseskraften bliver drænet af mange opgaver, procedurer og dertilhørende administrativt arbejde. Dette fordi, vi antager, at lederne vil få en oplevelse af, at deres eneste opgave er at slukke ildebrande samt at udvikle strategier. Denne udbrændthed kan resultere i, at lederne leverer ufærdige projektbeskrivelser til organisationens medarbejdere, hvilket kan tære på medarbejdernes energiniveau, som i sidste ende kan resultere i at hele organisationens forandringskapacitet nedsættes, og udviklingen til sidst går i stå (Nørgaard & Lykke, 2014). Fordi vi er indgået i et samarbejde med et ledernetværk, er det relevant for os at kunne forstå, hvordan dét at være leder både offentligt og privat påvirker mennesket bag titlen, samt det ansvar ledelse medfører. For faktum er, at selvom man i høj grad ønsker organisatorisk vækst, så er en vital del af organisationen også den ledelsesmæssige del. Derfor skal vi passe på dem og på hinanden. Stinne Bisse udtaler i artiklen, hvordan der i mange år ikke har været nok fokus på mennesket bag lederen, og det derfor er nødvendigt, at man fremadrettet har fokus på, hvad en leder står for, udover sin faglighed (Rendtorff, 2021). Men hvordan gør man det? Og

hvordan gør man det i et samfund, der har tårnhøje forventninger, og hvor kompleksiteten stadig stiger?

### 3.3 Overgang fra New Public Management til New Public Governance

Spørgsmålet bevæger sig nu omkring, hvordan vi får denne komplekse og New Public Management tilgang gjort mere håndterbar for lederne (Linder, 2018). Hertil kommer emnet omkring samskabelse, samt hvordan der kan ske et samarbejde mellem medarbejderne på tværs af forskellige organisationer, for at samfundet kommer over og arbejder med en tilgang, som minder mere om New Public Governance (Torfing & Triantafillou, 2017). Ved New Public Governance er fokus i højere grad på, hvordan det gennem samskabelse og mobilisering på det organisatoriske niveau, kan være gavnligt at benytte sig af andre organisationers og leders viden. Hertil også at hjælp til andre mennesker øges, samtidig med at der bliver løst nogle vigtige samfundsproblemer (Torfing & Triantafillou, 2017). Netværk er dermed et meget vigtigt begreb inden for New Public Governance, og det er her, hvor muligheden for at finde alternative løsninger til komplekse problemstillinger, i formelle såvel som uformelle relationer, bliver fundet (Jensen & Krogstrup, 2017). Dette projekt tager som tidligere nævnt, udgangspunkt i Resopti, hvis hovedprodukt netop er netværk. Hertil menes der, at en stor del af ledernetværkets formål, netop er baseret på, hvordan lederne sammen forbedrer de individuelle forudsætninger for de respektive ledere i netværket. Netop samskabelse spiller en central rolle i ledernetværket. Forhåbningen med netværket er at skabe en udvikling både organisatorisk, men også på individniveau. Men hvordan kommer netværket i mål med dette? Samskabelse kan ske på både mikro-, makro- og mesoniveau, hvor makroniveau er kendetegnet ved, at der bliver inddraget mange uafhængige aktører. Her er der fokus på interorganisatorisk samarbejde i form af udvikling i store nationale og internationale netværk. På mesoniveauet handler det om samarbejde mellem frivillige organisationer og den offentlige sektor. På mikroniveauet sker der en proaktiv inddragelse af samarbejdspartnere, borgere og lokalsamfund, hvortil der sker en udvikling af processer gennem menneskeligt engagement og samarbejde (Jensen & Krogstrup, 2017). Samskabelse er en bottom-up-proces, hvor centrum for samarbejdet er borgernes behov, og hvor det ikke længere er politikerne, der i samme høj grad sætter performancemål, men i stedet bliver der udformet nogle rammemål, hvor ledelsen styrer uddelegeringen (Jensen & Krogstrup, 2017). Vi bevæger os med andre ord længere væk fra den klassiske organisatoriske ramme og opsætning. Det er ikke længere en afgørende faktor, at lederen skal lede, og dét at nå det organisatoriske mål fylder i den grad også mindre end før.

Vi ser, at fokus i højere grad er blevet flyttet. Det handler stadig om at være organisatorisk konkurrencedygtig, men vejen dertil er ikke nødvendigvis, som den altid har været (Torfing & Triantafillou, 2017). Her kommer samskabelse på banen. For at forstå hvordan samskabelse virker i praksis, er det også nødvendigt, at vi forstår, hvilken gruppe vi står overfor (Jensen & Krogstrup, 2017). For hvem er den person, vi skal arbejde sammen med? Og hvordan bliver vi klogere på, hvilke forudsætninger der arbejdes ud fra?

### 3.4 Social bæredygtighed og bæredygtig ledelse

Med hele ovenstående erkendelse omkring New Public Management og den stigende kompleksitet i samfundet, er der et stærkt behov for bæredygtig ledelse i forhold til at få skabt nogle socialt bæredygtige og inkluderende arbejdspladser (Hersted, 2021). Hertil er der fokus på den systemisk bæredygtige leder, som er særligt optaget af de mennesker, som personen arbejder sammen med. Her bliver der lagt vægt på samarbejde og sociale relationer i organisationen. Denne leder prioriterer ikke at gå forrest eller at lede gennem det gode eksempel, da der med den kompleksitet, som på nuværende tidspunkt ses i samfundet, er behov for, at lederen gør brug af de forbindelser, der udgør organisationen. For den systemisk bæredygtige leder handler det om at få skabt en så bred mangfoldighed i organisationen som muligt, da argumentet herfor er, at forskellighed skal ses som en ressource, og ikke som et problem. Lederen skal have evnen til at uddelegere opgaver, samt at have tillid til, at medarbejderne i organisationen kan klare deres opgaver på egen hånd og dermed frisætte handlekraften i hele organisationen (Stegeager & Nørlem, 2021). De tidligere afsnit baserer sig på, hvordan samfundet spiller en rolle på den måde, vi opfatter vores ledere i diverse organisationer. Vi har qua flere samfundsmæssige faktorer, fået flere nye krav både til dét at være leder, men vi har også andre krav til netop vores leder (Stegeager & Nørlem, 2021). Som det kort indfanges i ovenstående afsnit, handler ledelse ikke længere blot om organisatorisk vækst, men også på hvordan man leder - For er blødt bedst? I Resopti tilegnes de bløde værdier stor fokus. Det ser vi gennem deres formål, men det ser vi også gennem ledernetværkets opbygning. Netværket er opbygget efter et reflekterende fokus og koncept, hvor der gives plads til, at netværkets ledere på kryds og tværs kan drøfte og reflektere over egen og resterende medlemmers daglige ageren i ledelsesrollen (Resopti, n.d.). For ledelse er et stort ansvar, som skal tages alvorligt. Men hvordan sker det? Er løsningen et netværk, som det Resopti gennem de seneste år har skabt? Eller skal løsningen findes et andet sted og på en anden måde? Spørgsmålet er komplekst, og ét svar er ikke garanteret. Men på baggrund af ovenstående, vil



der i følgende afsnit blive præsenteret projektets omdrejningspunkt, nemlig problemformuleringen.

## 4.0 Problemformulering

Vi har taget udgangspunkt i et praktisk problem, som i dette tilfælde er Tinas problem, hvorved vi vil arbejde praksisnært gennem aktionsforskning. Tinas problem tager udgangspunkt i, at Tina har et ønske om at få undersøgt det produkt, som hun sælger, hvilket i dette tilfælde er ledernetværket. Hertil har hun et ønske om at få undersøgt, hvad hendes kunder, lederne, får ud af netværket. Dette vil vi fortolke på baggrund af teori, hvor vi vil finde frem til en teoretisk fortolket sandhed. Hertil finder vi det relevant at se på sammenhængen mellem den teoretiske og praktiske sandhed, for derfor at kunne vurdere ud fra vores sandhedskriterier, netop hvor sand denne teoretiske fortolkning er (Kristiansen, 1997).

På baggrund af ovenstående problemfelt og med henblik på at indfri Tinas ønske om at få undersøgt ledernetværket nærmere, i form af både teoretiske og praktiske problemer, har vi fundet det interessant at undersøge nedenstående problemformulering, med dertilhørende underspørgsmål:

*Hvilken betydning har Resoptis ledernetværk for lederne?*

Underspørgsmål:

1. Hvad indebærer et netværk?
2. I hvilket omfang stemmer Resoptis formål overens med lederne oplevelser?
3. Hvordan kan Resopti gøre brug af design thinking til at forbedre ledernetværket?

For at vi kan forstå helheden af vores projekt og undersøgelse, forsøger vi først at forstå de enkelte dele af undersøgelsen. Ifølge vores videnskabsteoretiske ståsted, den filosofiske hermeneutik, kan helheden nemlig ikke forstås uden delene og omvendt (Gadamer, 2007). Dette er en af begrundelserne for, at vi har valgt at benytte os af underspørgsmål, men derudover også til at strukturere vores projekt, samt et ønske om at benytte os af både teoretiske og praktiske problemer. Det første underspørgsmål er et teoretisk problem, hvortil vi vil gøre brug af Granovetter til at besvare dette. Dog har vi en forforståelse af, at et netværk indebærer mere, end hvad Granovetter forklarer, hvortil vi i analysen, vil gøre brug af Wenger til at

afklare, hvorvidt netværket kan karakteriseres som et praksisfællesskab. Dette underspørgsmål vil blive besvaret i afsnit 7.0. Det andet underspørgsmål er et praktisk problem, som vi vil besvare ud fra vores teorier, hvortil vi vil finde frem til en teoretisk fortolket sandhed. Dette underspørgsmål kommer til udtryk i vores undersøgelse og fortolkning af vores empiri, i form af det kvalitative interview med Tina, samt spørgeskemaet til lederne. Det tredje og sidste underspørgsmål er også et praktisk problem, som vil blive besvaret i form af vores interventionsdesign, hvor vi vil gøre brug af design thinking.

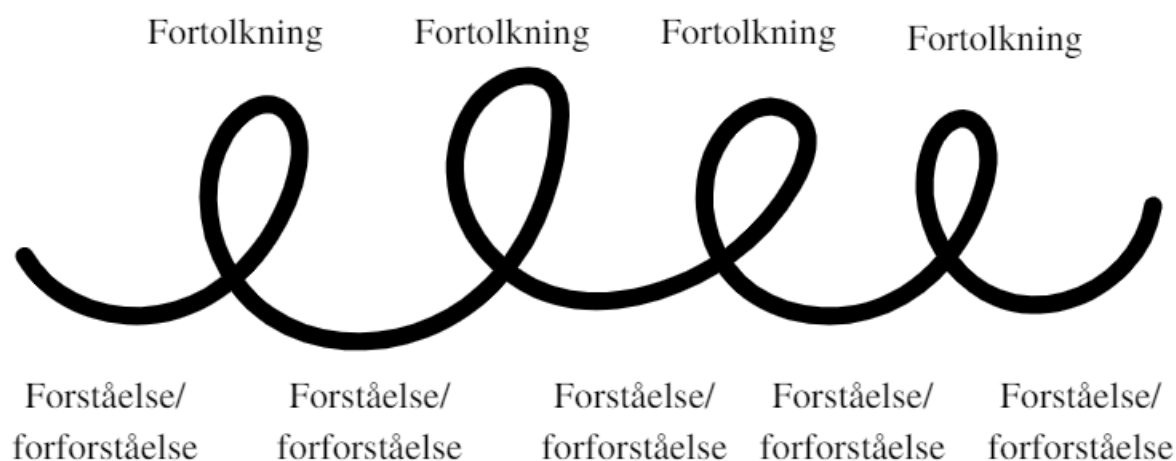
## 5.0 Videnskabsteori

Følgende afsnit vil indeholde en udfoldelse af dette projekts videnskabsteoretiske ståsted. Dette ståsted vil danne forudsætningen for vores forskningstilgang fremadrettet i projektet, og det vil derfor spille en afgørende rolle for projektets udformning. Der tages afsæt i Hans- Georg Gadamer's filosofiske hermeneutik (Gadamer, 2007). Vi vil på baggrund af dette valg, gennem projektet, have et øget fokus på gennemsigtighed. Dette gøres med henblik på at skabe transparens for læseren, for at skabe den bedste forudsætning for et kritisk blik på forestående forskning. Afsnittet vil indledningsvist tage udgangspunkt i en beskrivelse af de ontologiske antagelser. Dette gøres med henblik på at give læseren en forståelse af vores anskuelse af verden. Dernæst vil afsnittet præsentere vores epistemologiske anskuelse. Den epistemologiske udredning har til formål at gøre læser klogere på, hvordan vi som forskere har dannet vores anskuelse på videnskabelse (Højbjerg, 2013).

Vores ontologiske forståelse tager, som tidligere nævnt, udgangspunkt i Gadamer's filosofiske hermeneutik (Gadamer, 2007). Gadamer tager i sin forståelse afstand til positivismen, da hans argument bygger på, at forståelseshorisonten i højere grad baseres ud fra et individuelt og subjektivt afsæt. Ifølge Gadamer er forståelse en tilstand, som skabes af individet selv og skal dermed ikke anses som en metode. Gadamer's filosofiske hermeneutik differentierer sig fra blandt andet den metodiske hermeneutik, da der i denne tilgang ses et fokus på at distancere sig fra egen forforståelse. Gadamer's bærende argument baseres modsat på, at der netop bør være en bevidsthed om egen forståelseshorisont, for på den måde at kunne erkende og udvikle på denne. En anden central faktor i den filosofiske hermeneutik er sprogets rolle. I Gadamer's optik danner sproget grundlag for al forståelse. Det er gennem sproget, at vi får mulighed for at forstå hinanden og dermed mulighed for at blive en del af den anden parts livsverden (Gadamer, 2007). Måden dette kommer til syne gennem projektet, er blandt andet ved, at vi i

dette afsnit har forsøgt at skabe transparens for læseren ved at informere om vores sproglige grundlag i form af begreber og teorier. Vi har gennem vores interview forsøgt at skabe den bedst mulige forudsætning for horisontsammensmeltning mellem os som forskere og vores informant, Tina. Dette har vi gjort ved at lade Tina fortælle åbent om hendes kontekst og erfaringer, med henblik på at sikre bedst mulig forståelse af hendes livsverden. En anden måde vi som gruppe har forsøgt at skabe transparens på, er ved at tilstræbe en fælles forståelse, der skal danne grundlaget for intersubjektiviteten mellem læser og os som projektgruppe. Argumentet for dette er, at hvis vi, projektgruppen og læser imellem, har opnået en fælles forståelse og enighed gennem denne horisontsammensmeltning, er forhåbningen, at dette vil skabe transparens gennem projektet.

For bedre at kunne illustrere forståelsesprocessen, præsenterer Gadamer *den hermeneutiske spiral*, som illustreres nedenfor. Gennem den hermeneutiske spiral, illustreres det, hvordan vores forforståelse og fortolkning spiller sammen. Vores forforståelse danner grundlaget for den forestående fortolkning, som derefter resulterer i en ny forståelse og dermed medfører et nyt grundlag for fortolkning (Højbjerg, 2013). Den ene handling afføder en ny og dermed dannes en kontinuerlig proces, hvor forståelseshorisonten konstant udvides på baggrund af de nye erfaringer, som fortolkningen danner grundlag for.



Figur 1: Den hermeneutiske spiral med inspiration i (Gadamer, 2007)

Som tidligere berørt er den ontologiske antagelse, at det ikke er muligt at danne ny viden uden at tage højde for eget subjektive liv, da dette forudsætter både den forståelse og fortolkning, som individet vil danne sig (Gadamer, 2007). På baggrund af afsættet i Gadamers ontologiske

perspektiver, vil det derfor heller ikke være muligt at tilgå videnskabelse objektivt. Derfor må det også understreges, at de epistemologiske antagelser også vil være påvirket af vores forforståelse. Viden for os vil hele tiden være foranderlig og anses som et fænomen, der ikke kun indeholder ét facit. Måden dette vil komme til syne gennem projektet, er ved at vi undervejs gennem små afsnit vil beskrive, hvordan vores forforståelse er blevet udvidet. Gennem denne tilgang er forhåbningen, at vi fortsat vil skabe transparens for læseren og give læser mulighed for at tilgå vores livsverden og dermed danne den bedste forudsætning for horisontsammensmeltning.

Ideen med horisontsammensmeltning er dog ikke, at læser skal overtage vores forståelse og fortolkning. Dét der tilstræbes gennem horisontsammensmeltning, er nærmere, at vi som forskere sammen med læser, danner et fælles grundlag for en virkelighedsforståelse (Gadamer, 2007). Essensen for dette er at danne grundlag for en fælles forståelse og meningsdannelse af genstandsfeltet. I projektet kommer dette eksempelvis til syne, når vi gennem vores proces har vekslet mellem, at projektets helhed, enkeltstående udtalelser og dele af interviewet eller spørgeskemaet sættes i kontekst til hinanden.

Afslutningsvist for dette afsnit understreges det, hvordan vi også fremadrettet, ikke kun vil være opmærksomme på egne forforståelser, men også have fokus på inddragelsen af egen forståelse. Gadamer argumenter for, at forforståelse i sig selv ikke er tilstrækkeligt. Den bedste forudsætning sker, hvis forskeren formår at omdanne og benytte egen forståelse i praksissammenhæng (Gadamer, 2007). Et eksempel på dette kunne være, hvis vi anvender de nye forforståelser, som vi gennem projektet har dannet, og aktivt benytter dem i vores vurdering og undersøgelse af Resopti og ledernetværket som helhed. Ved at inkorporere dem på denne måde, vil vi muliggøre en sandhedsforståelse. Dog vil denne sandhed, ud fra et hermeneutisk perspektiv, altid været tilstræbt, da vores egen forforståelse altid vil spille en rolle. Sandheden vil derfor altid være et fortolkningsspørgsmål og et entydigt svar vil derfor, ifølge Gadamer, ikke være muligt. For at vurdere kvaliteten af egen undersøgelse, vil et kriterie i stedet være kohærens. Med andre ord, vil vi i stedet tilstræbe en sammenhæng, hvor fokus er at handle åbent og bevidst, således at den fortolkning vores undersøgelse forudsætter, resulterer i en entydig fortolkning af vores genstandsfelt (Gadamer, 2007). På samme måde, som Gadamer argumenterer for, at vores forforståelse altid vil have en indflydelse på vores fortolkninger, så mener han også, at traditioner på samme vis påvirker os. Traditioner er noget, som er indlejret i os. Men til trods for at Gadamer argumenterer for, at traditioner er noget, som uundgåeligt vil

påvirke os, så er det ikke ensbetydende med, at vi ikke har mulighed for at ændre på, hvordan traditionen påvirker os. Tradition er ligesom vores forståelse også foranderlig og kan derfor inddrages i både højere og mindre grad. Et argument er, at vores traditioner er dét, som i første omgang vækker nysgerrighed omkring et spørgsmål. Traditioner er dét, som ligger til grund for måden, der søges viden på, måden der stilles spørgsmål på og generelt kan den tradition, som er indlejret i individet, i høj grad påvirke måden der ageres i livets situationer. For Gadamer handler det om, at vi accepterer tradition på samme måde som vores forståelse, som værende en del af vores liv, da det er her, at vi netop kan forme vores traditioner til den kontekst, vi står i (Barthold, n.d.).

## 6.0 Metode

Dette afsnit har til formål at belyse vores metodiske tilgang til projektet. Herunder vores anvendelse af mixed methods bestående af et kvalitativt interview og et kvantitativt udarbejdet spørgeskema. Der vil i afsnittet være en gennemgang af opbygningen og udførelsen af interviewet med Tina samt spørgeskemaet til lederne. Derudover vil afsnittet baseres på Bargals otte principper. Læser vil yderligere blive introduceret til vores etiske overvejelser, samt den generelle analysestrategi gennem projektet. Metodeafsnittet har som hovedformål at skabe transparens gennem projektet, gennem konkrete og dybdegående beskrivelser af projektets opbygning og diverse fremgangsmåder.

### 6.1 Inspiration i aktionsforskningen

Overordnet er vores tilgang til feltet stærkt inspireret af aktionsforskningsfeltet. Dette fordi vi har fokus på principperne bag aktionsforskning, men vi kan ikke kalde det aktionsforskning, da tiden og ressourcerne ikke har været til, at vi kan gennemføre en aktionsforskning. Vi vil i dette afsnit derfor forsøge at skabe transparens omkring, hvordan vi har været inspireret af aktionsforskning i projektet. Dette gør vi ved hjælp af Bargals otte principper i aktionsforskning, hvor vi vil dykke nærmere ned i de konkrete principper, vi har fundet inspiration i. Bargals principper er formuleret på baggrund af den traditionelle aktionsforskning præsenteret af Kurt Lewin (Bargal, 2006).

Ser vi nærmere på Bargals principper, tilskriver det første princip en systematisk undersøgelse af et socialt problem, som forsøges løst (Bargal, 2006). I projektet forsøger vi at se nærmere på ledernes udbytte af ledernetværket, og hvorvidt deres udbytte er i overensstemmelse med

Resoptis formål. Bargals andet princip tilskriver en spiralproces af empiriindsamlingen (Bargal, 2006). I projektet gør vi, som tidligere nævnt, brug af den filosofiske hermeneutiske tilgang, og det er i denne tilgang, hvor vi konstant gør os bevidste om at bringe vores forforståelser i spil i vores nye erkendelser, som vi også har gjort brug af i empiriindsamlingen. Eksempelvis blev vi i interviewet med Tina klogere på vores problemstilling, og det var denne samtale, der dannede baggrund for vores spørgsmål i spørgeskemaet. Bargals tredje princip beror sig på, at alle involverede parter skal inddrages i forskningens resultater og give feedback hertil (Bargal, 2006). Måden vi arbejder med det tredje princip, er ved at vi efter projektets afslutning indgår i en dialog og diskussion med Tina, vedrørende de resultater vi, som projektgruppe, har kunnet belyse. Vi håber, at dialogen vil kunne skabe nye erkendelser for både os som projektgruppe, men også for Tina. I forlængelse af det tredje princip, bygger Bargals fjerde princip på, at der skal være et kontinuerligt samarbejde mellem forskere og medforskere (Bargal, 2006). I vores tilfælde er Tina medforsker, og vi har involveret hende gennem hele processen. Dette har vi gjort ved blandt andet at inddrage hende i diverse til- og fravalg i projektet, og yderligere har vi efterspurgt og modtaget hendes inputs. Efter vores første møde med Tina opstillede vi to forskellige problemstillinger, som omhandlede det problem, Tina var interesseret i at få undersøgt. Herefter fremlagde vi problemstillingerne, hvorefter vi i samarbejde med hende besluttede, hvilken vi ville gå med. Derudover er Tina kommet med inputs til det spørgeskema, som vi har udsendt til lederne, men stadig med forbehold for, at vi og Tina ikke ønskede, at hun skulle påvirke undersøgelsen i for høj grad. Gennem vores aktionsforskning, har vi haft fokus på at skabe transparens i forhold til Tina gennem vores videnskabsteoretiske ståsted. Dette har vi gjort ved hele tiden at holde Tina opdateret, for derved at få skabt en vis åbenhed over for hende. Hertil har vi også haft fokus på sproget, som Gadamer særligt lægger vægt på som værende central inden for filosofisk hermeneutik (Gadamer, 2007). Sproget kommer til udtryk i de korrespondancer, som vi har haft med Tina både på mail, men også via møder over Teams. Gennem sproget har vi fået mulighed for at forstå Tina, hvortil Tina også har fået mulighed for at forstå os og vores livsverden. Yderligere har vi gjort os bevidste om både Tinas, men også vores egne hensigter vedrørende udarbejdelsen af denne undersøgelse. Både vi i projektgruppen men også Tina er interesserede i at skabe læring på baggrund af undersøgelsen, men vi er også bevidste om, at Tina har et ønske om, gennem denne undersøgelse, at få en validering af Resoptis ledernetværk. Dette har Tina gennem hele processen været transparent omkring. Denne forståelse af parternes værdier, mål og magtbehov, berør Bargal i sit sjette princip om aktionsforskning (Bargal, 2006). Det sidste princip vi har valgt at dykke nærmere ned i, er Bargals syvende princip. Det syvende

princip foreskriver, at aktionsforskningen skal tjene til at skabe viden til at formulere principper for intervention og yderligere til at udvikle instrumenter til intervention og evaluering (Bargal, 2006). Gennem vores samtale med Tina og ud fra ledernes oplevelse af netværket, får vi igennem projektet skabt en forståelse heraf ved at fortolke ud fra relevante teorier. Det er på baggrund af disse fortolkninger, at vi i projektet gør os konkrete interventionistiske overvejelser. Selve interventionen har vi ikke mulighed for at færdiggøre, men vi gør os i projektet derimod overvejelser om en fremtidig intervention. Som belyst ovenfor, er vi stærkt inspireret af aktionsforskning, men vi mener, at det ville kræve et større projekt med en bredere tidsramme at drive konkret aktionsforskning.

## 6.2 Mixed Methods

Som beskrevet i afsnit 5.0, tager Gadamer afstand til positivismen (Gadamer, 2007). Dette betyder dog ikke, at vi ikke kan benytte os af kvantitative undersøgelsesmetoder og data, men det forudsætter, at vi gør brug af kvantitative metoder på en sådan måde, at vi holder os inden for vores videnskabsteoretiske ståsted. Dette sikrer vi ved at gøre brug af mixed methods, hvor vi anlægger en overordnet kvalitativ forskningsstrategi, hvortil den kvantitative metode vil bestå som supplement til det kvalitative. Dette fordi Gadamer argumenterer for, at vi skal være bevidste om vores egen forståelseshorisont (Gadamer, 2007).

Vi gør i projektet brug af mixed methods ved at benytte os af et kvalitativt interview samt et kvantitativt spørgeskema, som værende vores empiriindsamlingsmetode. Dette fordi vi gennem en kombination af disse, ønsker at skabe en mere dækkende viden til at besvare problemformuleringen, da vi herved får skabt en triangulering i et ønske om at opnå mere sikker viden (Frederiksen, 2020). Det kvalitative interview giver os mulighed for at komme i dybden med et emne, hvorimod vores spørgeskema giver os et mere overordnet billede af ledernes synspunkter (Madsen & Darmer, 2020). Vi har først gennemført et kvalitativt interview med Tina, og det er på baggrund af svar fra dette interview, at spørgeskemaet til lederne er opbygget. Spørgeskemaet giver os et indblik i ledernes opfattelse af ledernetværket, herunder hvilken betydning det har for lederne, deres læring af netværket, samt forslag til eventuelle forbedringer.

### 6.3 Kvalitativt interview som ekspertinterview

Vores kvalitative interview med Tina er et dybdeinterview, hvor vores hensigt er at få et dybere indblik i Tinas personlige opfattelse af ledernetværket (Madsen & Darmer, 2020). Interviewet med Tina er derudover udført som et ekspertinterview, hvor Tina fungerer som ekspert. Dette fordi vi får adgang til viden, som ellers ikke ville være tilgængeligt (Moos-Bjerre, 2022). Vi vurderer, at Tinas baggrund og kompetencer inden for området, giver os den bedste mulighed for at opnå tilstrækkelig viden inden for den pågældende undersøgelse.

Forud for udførelsen af interviewet med Tina har vi udarbejdet en interviewguide, som er med til at sørge for, at vi holder os indenfor emnet omkring ledernetværket og formålet herom. Vi ønsker, at interviewet med Tina skal være et semistruktureret interview, og interviewguiden er derfor opbygget herefter. Dette giver os mulighed for at stille nogle opfølgende spørgsmål undervejs, da rammen for interviewet er mere flydende (Madsen & Darmer, 2020). Vi har i interviewguiden anvendt forskellige typer af interviewspørgsmål, som hver især har været med til at give en fyldestgørende besvarelse. Vi har blandt andet anvendt indledende spørgsmål, som har givet Tina mulighed for at åbne op og fortælle om hendes historie om ledernetværket. Derudover har vi også brugt opfølgende spørgsmål for at få underbygget nogle af de ting, som Tina har fortalt. Vi har samtidig også anvendt nogle specificerende spørgsmål for at sikre os, at vi holder os på sporet igennem interviewet (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Begrundelsen for at vi har valgt at lave en interviewguide, som hovedsageligt består af indledende spørgsmål, er for at understøtte vores videnskabsteoretiske ståsted i et forsøg på at danne en horisontsammensmeltning mellem os og Tina. Dette fordi vi giver Tina mulighed for at fortælle åbent om hendes livsverden, hvortil vi kan sammenkoble dette med vores forforståelser, hvilke kommer til udtryk i de opfølgende spørgsmål, som vi har stillet undervejs i interviewet. Herved kan vi gennem Tinas fortælling om hendes livsverden og vores forforståelser få dannet nye erkendelser, ved at få dannet en fælles forståelse af virkeligheden inden for demensomsorgen. Vores interviewguide har både en tematisk og en dynamisk dimension, hvor den tematiske dimension kommer til udtryk, da vi evner at holde os inden for emnet, hvorimod den dynamiske dimension ses gennem vores forsøg på at fremme en god interaktion samt en flydende samtale mellem interviewer og informant (Tanggaard & Brinkmann, 2020).



## 6.4 Udførelse af interview samt behandling heraf

Det kvalitative interview er foretaget af alle fire medlemmer af projektgruppen, hvor vi inden udførelsen af interviewet uddelegerede roller. To agerede som interviewer, og de to andre havde til opgave at holde styr på, hvilke spørgsmål der allerede var blevet besvaret, samt at observere og stille eventuelle opfølgende spørgsmål. For at behandle vores data fra interviewet med Tina har vi lavet en transskribering, hvoraf vi har fundet frem til, hvilke spørgsmål der skal stilles i spørgeskemaet (Tanggaard & Brinkmann, 2020). På baggrund af interviewet med Tina og transskriberingen heraf, har vi dannet os nogle nye forståelser, da vi har fået yderligere viden om demensomsorgen, samt viden omkring Resoptis formål med ledernetværket. Derudover fik vi også be- og afkræftet nogle af de forforståelser, som vi havde inden interviewet og transskriberingen. Vi havde forinden samarbejdet med Tina en forforståelse af, hvordan et ledernetværk fungerede, men vi er efterfølgende blevet klogere på eksempelvis hele opbygningen af netværket, samt at Tina deltager på netværksdagene.

## 6.5 Kvantitativt spørgeskema med et kvalitativt aftryk

Som nævnt tidligere har vi valgt at lave et spørgeskema, da vi er bevidste om, at ledernes tid og ressourcer ikke rækker til, at vi kan lave kvalitative interviews med hver enkelte leder. Vi har derfor i samarbejde med Tina besluttet, at det vil være en rimelig forstyrrelse af lederne at lave et spørgeskema. Dog med undtagelse af at spørgeskemaet bliver opbygget således, at vi kan udlede kvalitative svar på baggrund af det, da vi i højere grad er interesserede i ledernes subjektive livsverden, og fordi vi gerne vil kunne fortolke svarene hermeneutisk. Dette fordi Gadamer, som tidligere nævnt, argumenterer for, at der i den filosofiske hermeneutik sættes fokus på individets egen forståelseshorisont, samt for at styrke vores argument om, at selvom Gadamer tager afstand til positivismen, vil vi stadig kunne anvende kvantitative metoder ved at udlede kvalitativt på dem (Gadamer, 2007). Ulempen ved spørgeskemaet ligger i, at det kan være svært at komme i dybden med det enkelte emne, hvilket vi dog forsøger at udligne ved at stille spørgsmålene således, at lederne har mulighed for selv at fortælle om deres livsverden gennem tekstfelter til besvarelse (Madsen, 2020). Spørgeskemaet er udformet således, at vi i starten stiller nogle generelle spørgsmål omkring, hvilket netværk lederne er en del af, samt hvor længe de har været i netværket. Herefter går vi over til de mere specifikke spørgsmål, som overordnet omhandler deres oplevelse af ledernetværket. Til sidst i spørgeskemaet giver vi lederne mulighed for selv at komme med eventuelle ændringer eller forbedringer til netværket (Bilag 4). Populationen i vores spørgeskema består af 48 ledere, som deltager i disse netværk

på tværs af forskellige landsdele og organisationer. Ved udarbejdelsen af spørgeskemaet var vi opmærksomme på at få stillet spørgsmålene således, at de var let forståelige, da vi ikke ønskede, at lederne skulle bruge tid på at tyde spørgsmålene. Dette undgik vi ved at gøre brug af Tina samt vores vejleder som kritiske sparringspartnere, da vi tilsendte dem spørgeskemaet efter udarbejdelsen, hvorefter de tilføjede nogle få rettelser. Ved både forarbejdet, udarbejdelsen og indsamlingen af empiri fra spørgeskemaet har vi hele tiden haft i tankerne, at vi har med ledere at gøre. Dette med henblik på Tinas pointe om, at ledernes tid er værdifuld, og vi ønskede derfor ikke at udforme et spørgeskema, som ville tage lederne lang tid at besvare, hvorfor vi har valgt at begrænse spørgeskemaet til de vigtigste spørgsmål. Derudover har vi valgt en svartid for spørgeskemaet på fem dage, da vi er bevidste om, at lederne hver dag får mange mails, og vi ikke ønskede, at vores spørgeskema skulle gå tabt, hvorfor vi også valgte at udsende en påmindelse efter de første tre dage.

## 6.6 Ethiske overvejelser

I det følgende afsnit vil vi reflektere over og diskutere de etiske overvejelser, vi i projektgruppen har gjort os i udarbejdelsen af dette projekt. Afsnittet vil tage afsæt i de overvejelser, vi har gjort os omkring vores egen rolle som forsker i samarbejdet med Tina, samt spørgeskemaet til lederne. Vores etiske synspunkt tager udgangspunkt i Clifford G. Christians perspektiv, som lyder: *"Etik er forankret i menneskets moralske liv, dér hvor beslutninger træffes og handlinger føres ud i livet"* (Baarts, 2020, s. 210).

### 6.6.1 Vores forskerrolle i samarbejdet med Tina Risager

Vi har undervejs i vores proces været i tæt kontakt med Tina. Vores kommunikation med Tina har været gennem digitale platforme, hvor vi har snakket helt overordnet om vores projekt. Disse møder har været særligt gavnlige for vores arbejde, da Tina besidder noget ekspertviden inden for demensomsorgen samt de forskellige ledernetværk, som vi i projektgruppen ikke har haft kendskab til. Vi har derfor inddraget Tina som sparringspartner i udformningen af spørgsmålene til lederne, hvor hun kom med feedback til vores udkast af spørgeskemaet (Bilag 4). Dette har vi gjort med den overbevisning, at de som ved, hvor "skoen trykker", må have de bedste forudsætninger for at stille de rigtige spørgsmål (Krogstrup, 2020). Når det er sagt, har vi i projektgruppen været særlige opmærksomme på, i hvilken grad vi har inddraget Tina, hvorfor vi har stillet os kritiske over for de inputs, som Tina er kommet med, da både vi og Tina gennem processen har været enige om, at hun ikke skal påvirke undersøgelsen for meget. I forlængelse af dette, har vores overvejelser handlet om, hvordan vi sikrer, at vi imødekommer

undersøgelsen af det praktiske problem, og vores interesse i at undersøge om forskellige teorier kan give svar på dette. Vi har gennem samarbejdet været opmærksomme på, hvordan vi sikrer kvaliteten i vores arbejde. Vi har gennem samarbejdet haft fokus på vores professionalisme, samt vores etiske og moralske ansvar som forskere. Vi har derfor under hele udfoldelsen af vores projekt mindet hinanden om, at vi som forskere har en forpligtelse over for os selv og Tina, til at se kritisk på de analysefund, vi finder, for at sikre, at vi kan komme med det mest nuanceret svar på vores problemformulering (Kvale & Brinkmann, 2015).

### 6.6.2 Spørgeskema til lederne

Vi har, som tidligere nævnt, udsendt et spørgeskema til de ledere, som er tilknyttet Resoptis ledernetværk. Forud for dette, har vores overvejelser centreret sig om, hvordan vi på den mest hensigtsmæssige måde, får lederne til at åbne op om deres ærlige tanker og holdninger. Vi har derfor, før spørgeskemaets begyndelse, gjort det klart for deltagerne, hvad spørgsmålene kommer til at dreje sig om, fortrolighed, hvordan vi håndterer denne data, og hvad vores hensigt med undersøgelsen er. Det har ligeledes været vigtigt for os at tydeliggøre, hvor lang tid vi estimerer, at lederne skal bruge på at besvare spørgeskemaet. Dette har været med henblik på at fastholde ledernes motivation og engagement, da vi ud fra Tinas udtalelser ved, at lederne har en travl hverdag. Vi har derfor haft stor fokus på at sikre, at når lederne vælger at deltage i vores undersøgelse, så har de fået tilstrækkelige informationer, der medfører informeret samtykke (Krogstrup, 2020). Vi har ydermere stået overfor et etisk dilemma i forhold til udformningen af spørgeskemaet. Vores hensigt med spørgeskemaet fra projektets begyndelse var, at det skulle ligge til grund for et uddybende interview med de ledere, hvis svar var særlige interessante at få udpenslet. For at dette var muligt, informerede vi lederne om, at deres svar ikke ville være anonyme for projektgruppen men derimod anonyme for Tina og i selve projektet. Vi fandt dog på daværende tidspunkt ledernes besvarelser i spørgeskemaet tilstrækkelige for vores fremtidige arbejde. Beslutningen om ledernes svar skulle være anonyme for Tina, var noget vi i projektgruppen havde gode diskussioner om. Vi fandt det på den ene side gavnligt for projektet, at Tina kunne agere medfortolker på ledernes svar, og at denne involvering kunne bidrage til projektets udfoldelse. På den anden side havde vi en bekymring om, at ledernes svar ville blive påvirket af denne beslutning. Vi valgte derfor at gøre ledernes svar anonyme for Tina, for at sikre kvalitet i deres svar, og for at disse ikke kunne medføre negative konsekvenser i deres forhold til Tina.

## 6.7 Analysestrategi

I dette afsnit vil vi argumentere for vores valg af analysestrategi, hvor vi har valgt at tage afsæt i en hermeneutisk meningsfortolkning. Begrundelsen for dette er, at vores hovedfokus gennem projektet er at undersøge, hvorvidt Resoptis beskrevne formål også lever op til det formål, som lederne i netværket oplever. Vi skal med andre ord gennem teoretisk inddragelse og egen fortolkning skabe en form for rekontekstualisering af de udsagn, vi møder i henholdsvis interviewet og spørgeskemaet (Brinkmann & Kvale, 2009). Dette med henblik på at vi i vores interventionsdesign, kan benytte disse fund i vores udarbejdelse af "pain points" og "keep doing", i forbindelse med vores inddragelse af design thinking metoden som et muligt løsningsforslag. I hermeneutikken findes der tre centrale begreber, som tilsammen danner grundlaget for, hvad det vil sige at arbejde hermeneutisk. I hermeneutikken tages der udgangspunkt i begreberne: forståelse, forforståelse og fortolkning (Højberg, 2013). Selvom begreberne er centrale for hermeneutikken, benytter vi ikke disse som værende en decideret analysestrategi. Den hermeneutiske meningsfortolkning bygger i stedet på en fortolkningsvidenskabelig tradition og på ni centrale forskningsprincipper (Kvale & Brinkmann, 2009). Disse værende:

1. *At sætte sine fordomme på spil for at få dem i spil.*
2. *At være sig bevidst om, hvad der bringes ind i forskningsprocessen (den virkningshistoriske bevidsthed).*
3. *At lade genstandsfeltet åbne sig og derigennem lade sig være åben overfor det, genstandsfeltet har at sige.*
4. *At fortsætte med at spørge - alt, hvad der åbner sig, kræver, at der stilles nye spørgsmål.*
5. *Forskningsprocessen er en uafsluttet og åben proces.*
6. *At anerkende den sag, der tales om.*
7. *At anerkende den andens krav på meningsfuldhed og sandhed.*
8. *Dialogens vej til viden.*
9. *Hermeneutisk viden er phronesis-viden (Højberg, 2013, s. 319)*

I vores forestående analyse, ønsker vi gennem et kritisk og fortolkende blik på vores empiriske data, at blive klogere på betydningsrelationer og samtidig finde frem til meningsstrukturer, som ellers ikke direkte var at syne i vores interview og spørgeskema (Kvale & Brinkmann, 2015). På baggrund af vores valg om at benytte filosofisk hermeneutik, vil et gennemgående fokus være at bringe vores forståelser og fordomme aktivt i spil, for derefter at udfordre egne fortolkninger ud fra udvalgt og anvendt teori (Højbjerg, 2013). Foruden at vi metodisk arbejder med vores meningsfortolkning, benytter vi os også af bidrag fra en teoretisk forståelseskontekst. Brinkmann & Kvale beskriver, hvordan der inden for hermeneutisk meningsfortolkning findes tre forskellige kontekster, man som forsker kan vælge at fortolke ud fra: selvforståelse, kritik af commonsense-forståelse og en teoretisk forståelse (Brinkmann & Kvale, 2009). Vi vil i vores analyse benytte os af den teoretiske forståelse samt selvforståelseskonteksten. Formålet hertil er, at vi igennem en teoretisk underbygget argumentation formår at skabe ny mening og fortolkning, således at vores valgte teorier bidrager til nye perspektiver. I de to andre forståelseskontekster, er argumentationen og fortolkningen skabt ud fra forskerens egen fortolkning. I selvforståelsen refereres der til forskerens egen fortolkning som grundlaget for ny meningsdannelse, hvilket vi i vores senere fortolkning, tilstræber at gøre. Gennem kritik af commonsense-forståelse, dannes ny mening ud fra et kritisk blik på fortolkning, ved at anskue forståelsesrammen bredt, ved at man som forsker forholder sig kritisk til udtalelserne i ens empiri (Brinkmann & Kvale, 2009). Selvom denne kontekst i mange tilfælde er relevant, har vi i dette projekt valgt at arbejde ud fra de to andre principper. Dette begrundes blandt andet med, at vi ønsker mest mulig transparens og derfor ikke har arbejdet ud fra at stille ledernes og Tinas udtalelser kritisk op, men i stedet stiller os kritiske overfor netværket som koncept, samtidig med at vi i stedet har fortolket ud fra egen meningskondensering og ved hjælp af udvalgte teorier.

Måden vi igennem analysen benytter forskningsprincipperne ses blandt andet ved, at vi gennem projektet tilskriver vores interview og spørgeskema en mening ved først at fortolke ud fra vores egen umiddelbare forståelse. Et eksempel herpå er, at vi gennem vores interview med Tina ønsker at blive klogere på Resoptis formål. Vi forsøgte med andre ord, gennem vores umiddelbare fortolkning, at finde meningsstrukturer og betydningsrelationer i empirien, der uden vores fortolkning ikke var kommet til syne. Hertil vil vi dog benytte vores udvalgte teorier som bidrag til at danne nye erkendelser.

Et eksempel på ovenstående ses, når vi gennem nedenstående citering skaber en forståelse af, hvordan den pågældende leder føler sig tilpas i netværket: “*Ja det gør jeg, men jeg gør det mest med dem der har været her med i ledernetværket fra begyndelsen. Men ja det tør jeg godt, det er en læringsplatform og vi står alle med svære dilemmaer.*” (Bilag 5, s. 8). Det er dog først efter teoretisk inddragelse af Granovetter, at vi formår at skabe nye erkendelser, der danner grundlag for en teoretisk forståelseskontekst, som ikke er mulig ved udelukkende at benytte forskerens selvforståelseskontekst. Dette begrundes med, at vi foruden vores teoretiske inddragelse, ikke opfanger de underliggende mekanismer, som kun et teoretisk perspektiv kan fortolke frem. Ved konstant at udvide vores forståelseshorisont, vil dette bidrage til en fortsat nyfortolkning, ud fra de nye meningsstrukturer og betydningsrelationer, der skabes gennem den konstante udvidelse af forforståelsen (Kvale & Brinkmann, 2015).

## 7.0 Teori

Dette afsnit vil indeholde en redegørelse af de teorier, vi har valgt at anvende til at fortolke på det kvalitative interview med Tina, samt spørgeskemaet til lederne. Teoriafsnittet vil tage udgangspunkt i første underspørgsmål, hvor ønsket er at få redegjort for, hvad et netværk indebærer. Der vil blive redegjort for *styrken i den svage relation* af Mark Granovetter, *praksisfællesskaber* af Etienne Wenger, *psykologisk tryghed* af Amy Edmondson, samt *den reflekterende praktiker* af Donald Schön. Teorierne er valgt på baggrund af interviewet med Tina, svar udledt af spørgeskemaet samt fund fra Resoptis hjemmeside. Ledernetværket danner rammen for den organisatoriske kontekst, og vi ønsker derfor gennem både Granovetters netværksteori og Wengers praksisfællesskaber at blive klogere på selve netværket og relationerne heri. Ydermere har vi valgt at inddrage Schöns begreb om refleksion, da Resopti beskriver refleksion som en væsentlig del af ledernetværket, og yderligere fordi vi har en forståelse af, at læring fordrer refleksion og omvendt. På Resoptis hjemmeside samt i samtalen med Tina beskrives læring som en essentiel faktor i netværket, og derfor finder vi det væsentligt at se nærmere på læringen i ledernetværket, og på hvordan relationerne bidrager eller forhindrer den organisatoriske læring. Disse relationer ønsker vi at belyse yderligere ved at inddrage Edmondsons begreb om psykologisk tryghed. Dette gør vi ud fra en forståelse for vigtigheden af tryghed for at skabe læring, og vi bliver derfor nysgerrige på, hvorvidt der ses psykologisk tryghed i Resoptis ledernetværk.

## 7.1 Granovetter og netværk: Styrken i den svage relation

Netværksdannelse er, hvad der må defineres som et relativt nyt fænomen. Dét, at organisationer imellem indgår i netværk og gennem disse indgår i en tværdimensionel relationsdannelse, er blevet særligt populært gennem de senere år (Atterton, 2007). Sparringsprocessen er i sig selv ikke et nyt fænomen, men dét at der indhentes sparring på tværs, er. En begrundelse for dette er blandt andet det overvejende øgede sociale fokus, der ses tendenser af i samfundet. Tendensen er ikke længere, at entreprenørskab skal baseres på individualisme, men fokus er snarere på de sociale elementer i organisationen (Atterton, 2007). Granovetter beskriver i den forbindelse således: *"A key role for the business owner is the creation and management of a set of ties with the environment in which decisions are embedded."* (Atterton, 2007, s. 228). Granovetter ligger i citatet vægt på, at relationer kan have en afgørende rolle for de beslutninger, som man i organisationen har del i.

Relationer kan, ifølge Granovetter, deles op i to kategorier:

1. Stærke relationer: hvor der er høj tillid, involverede imellem.
2. Svage relationer: hvor der er mulighed for deling af værdifulde informationer og optimerede læringsvilkår (Atterton, 2007).

Granovetter argumenterer i sin teori fra 1973 for, at de svage relationer er fordelagtige for læring. Dette begrundes med, at de stærke relationer ofte videregiver samme eller lignende information. Granovetter definerer en stærk relation som værende den relation, du eksempelvis har med din familie eller tætte venner. Granovetter argumenterer for, at forskelligheden i holdninger og livssyn i den stærke relation, derfor vil være mindre, i forhold til hvis udgangspunktet var et netværk baseret på en svag relation. Man vil i en stærk relation både være påvirket af de vaner, som man sammen har opbygget, men vil i høj grad også lade beslutningsprocessen blive påvirket af den tilknytning og de forventninger, relationen medfører (Atterton, 2007).

Kendetegnet ved den svage relation er blandt andet, at relationen kan defineres som et bekendtskab, der ikke mødes ofte. Hertil at den svage relation også ofte involverer personer, som ikke kender hinanden særlig godt eller som er tætte. Granovetter argumenterer derfor for, at det er gennem den svage relation, at en person sætter sig selv i stand til at modtage ny information og viden, da inderkredsen er forskellig, og dermed ikke normalvis begår sig i

samme netværk (Atterton, 2007). Det er på baggrund af denne nye mulighed for viden, at en leder i en organisation, ud fra et filosofisk hermeneutisk synspunkt, får mulighed for at udvide egen forståelseshorisont og på den måde, forbedre og udvikle på den pågældende organisation.

Fænomenet definerer Granovetter som *The strength of Weak Ties* (Atterton, 2007). Granovetters forhåbning med at forske i dette fænomen er, at det kan være med til at understrege, at der som leder ligger en nødvendighed i at bevæge sig ud fra ens komfortzone for at udvikle sig selv og sin organisation (Atterton, 2007).

## 7.2 Praksisfællesskaber

Der har op igennem tiden, helt frem til 1960-1970'erne, været en fælles forståelse af læring som værende en individuel proces. Denne proces kunne anskues som havende en begyndelse og en slutning, og læringen kunne derfor adskilles fra de øvrige aktiviteter. I 1998 præsenterer Wenger sit begreb om praksisfællesskaber. Praksisfællesskaber bygger på en forståelse af, at læring sker i samspil med individets levede erfaringer gennem deltagelse i verden, og vi bevæger os dermed væk fra den tidligere antagelse om, at læring er en separat aktivitet. Derimod præsenteres en opfattelse af, at læring er en uundgåelig del af livet, og at det er i de sociale fællesskaber, at kompetencer udvikles (Wenger, 2012). Denne forståelse af læring som social deltagelse, bygger Wenger på følgende fire argumenter:

1. *Vi er sociale væsner [...].*

2. *Viden drejer sig om kompetence med hensyn til værdsatte virksomheder [...].*

3. *Indsigt er et spørgsmål om deltagelse i udøvelsen af sådanne virksomheder [...].*

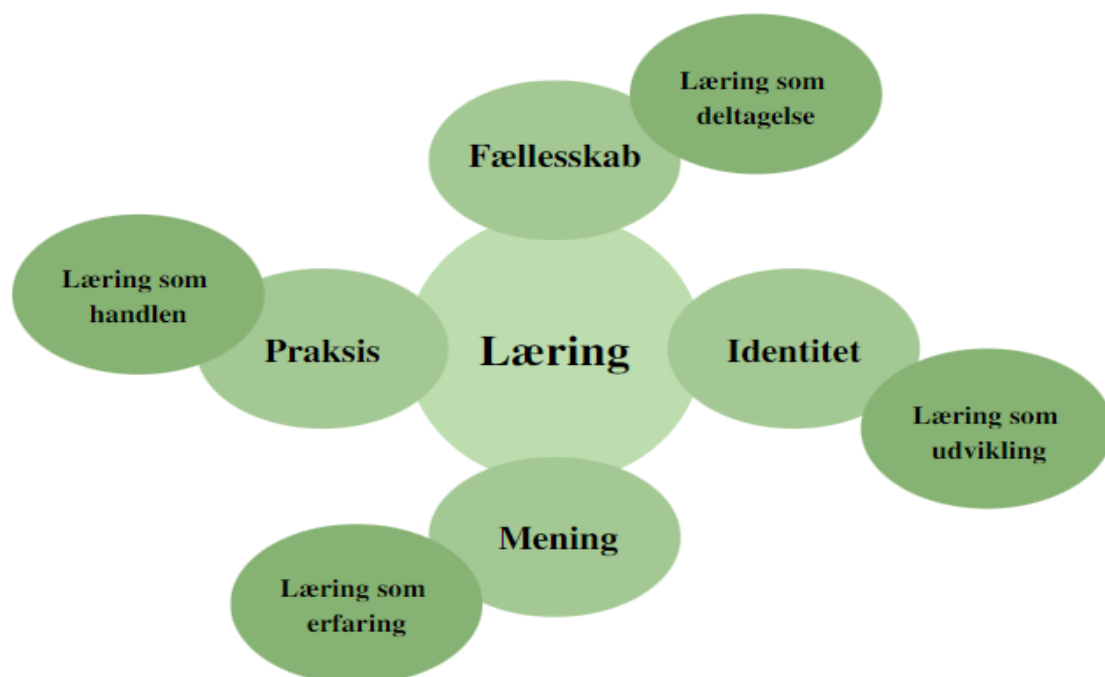
4. *Mening - vores evne til at opleve verden og vores engagement deri som noget meningsfuldt - er i sidste instans det, læringen skal producere (Wenger, 2004, s. 14)*

Wenger, beskriver på baggrund af ovenstående, i sin sociale teori om læring, fire måder, hvorpå læring kan opstå, og som kan karakterisere social deltagelse som en lærings- og erkendelsesproces:

1. Mening: hvori vi oplever læring som erfaringer.
2. Praksis: hvori vi lærer igennem vores udførelse og vores praktiske handlen.
3. Fællesskab: De sociale former hvori vi arbejder med hinanden.



4. Identitet: hvori vi oplever læring som personlig udvikling af os selv (Wenger, 2012).

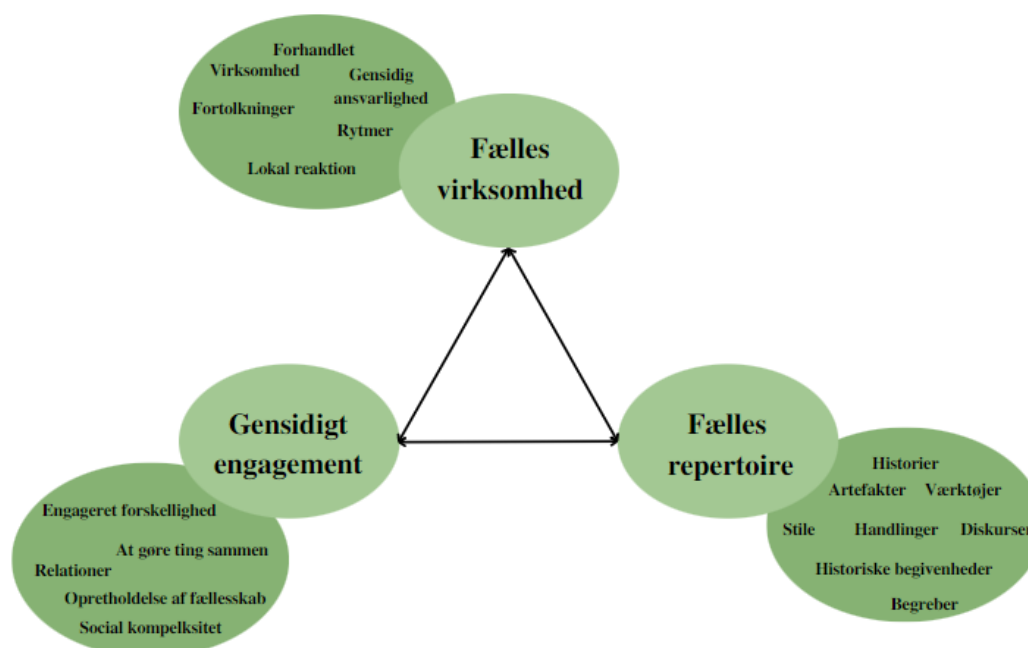


Figur 2: Læring med inspiration fra (Wenger, 2012, s. 143)

Wenger definerer praksisfællesskaber på følgende måde: *"Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly."* (Wenger & Wenger-Trayner, 2015). I denne definition bider vi særligt mærke i følgende tre ting: 1) gruppens samlingspunkt kan enten være centreret omkring en passion eller en bekymring, 2) gruppens medlemmer skal besidde et fælles ønske om at lære og udvikle sig, og 3) slutteligt skal gruppen interagere med hinanden regelmæssigt. Det er med disse tre faktorer også her, hvor praksisfællesskaber differentierer sig fra blandt andet projektgrupper, uformelle netværk eller teams på arbejdspladsen, ved at have en gensidig ide om, at man som medlem af gruppen vil kunne bidrage med læring og sparring til andre i praksisfællesskabet. Yderligere at de øvrige medlemmer besidder viden, som kan bidrage til ens egen udvikling (Wenger & Snyder, 2000). For den enkelte person handler læring om at være engageret i og bidrage til fællesskabet, hvor det for fællesskabet har omdrejningspunkt i udviklingen af praksissen eller fællesskabet (Wenger, 2004).

Wenger forsøger yderligere at beskrive tre dimensioner af relationen mellem praksis og fællesskab, hvori praksis anses som kilden til sammenhængen i fællesskabet. Et

praksisfællesskab karakteriseres ved: *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* (Wenger, 2004).



Figur 3: Praksisfællesskaber med inspiration i (Wenger, 2004, s. 90)

Gensidigt engagement bygger på en tankegang om, at individet i fællesskabet skal tage part i det, som betyder noget, og ved at være en del af dette, skabes der engagement i fællesskabets praksis. Yderligere er det essentielt for medlemmet at gøre sig bevidst om, hvilke kompetencer medlemmet selv og andre besidder, og måske endnu vigtigere hvilke kompetencer der ikke besiddes i fællesskabet. Dette skaber et praksisfællesskab, hvor medlemmernes viden forbindes med hinanden, men hvor de ikke skaber en delt fælles forståelse. Forskellighed eller uenigheder skal anskues som en ressource i fællesskabet, da dette også kan bidrage til styrkelsen af det fælles engagement (Wenger, 2004).

Wenger udtrykker, at en fælles virksomhed bidrager til, at medlemmerne føler sig forbundet gennem en fælles opgave eller virksomhed, og det er denne fælles forståelse af gruppens virke, der er essentiel i et praksisfællesskab. Virksomheden er konstrueret gennem en kollektiv forhandlingsproces, og det er denne virksomhed, som både skaber og sammenholder praksisfællesskabet. Heraf må det ikke forstås, at alle i fællesskabet deler samme holdninger, men snarere at medlemmerne indgår en præmis om, at virksomheden er forhandlet i fællesskab (Wenger, 2004).

Det fælles repertoire dannes gennem udøvelsen af den fælles virksomhed: “*Et praksisfællesskabs repertoire omfatter rutiner, ord, værktøjer, måder at gøre ting på, historier, gestus, symboler, genrer, handlinger eller begreber, som fællesskabet har produceret eller indoptaget i løbet af sin eksistens, og som er blevet en del af dets praksis.*” (Wenger, 2004, s. 101). Gennem en fælles udøvelse af virksomhed, skabes fælles ressourcer til meningsforhandling. Herigennem skabes fælles referencepunkter, men disse er ikke afgørende for en påtvunget mening (Wenger, 2004).

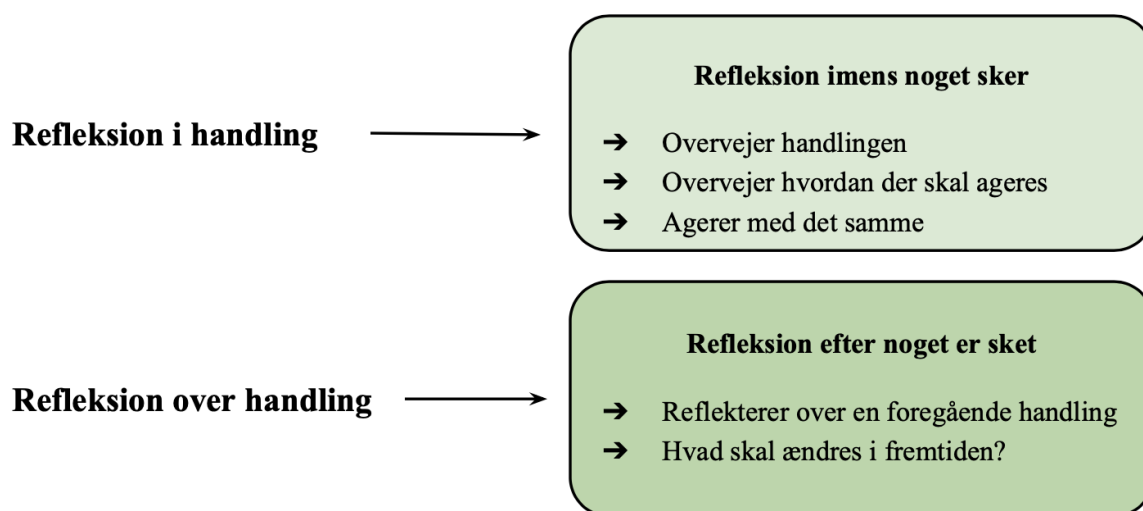
Opsummerende argumenterer Wenger for, at læring er noget, som foregår konstant, men han er særligt optaget af den læring, som opstår i sociale sammenhænge og særligt i praksisfællesskaber (Wenger, 2004). Vi forstår derfor, at et praksisfællesskab danner en særligt fordelagtig ramme for at udfolde læringens fire komponenter, som tilsammen skaber de bedste forudsætninger for læring.

### 7.3 Den reflekterende praktiker af Donald Schön

Schön har fokus på, hvordan professionelle praktikere tænker, når han eller hun arbejder. Hertil forsøger Schön at gøre op med teknisk rationalitet, som er en forståelse af viden, der udspringer af positivismen (Schön, 1983). Inden for teknisk rationalitet er de professionelles rolle udelukkende at løse problemer, hvortil Schön, med sit begreb om den reflekterende praktiker, har fokus på, at de professionelles rolle skal være at definere problemer. Til dette tilføjer Schön, at de, som kun løser problemer, mister muligheden for selvstændig tænkning og læring. Schön sætter derfor i højere grad fokus på viden, hvortil han gør brug af begreberne viden-i-handling, refleksion i handling og refleksion over handling (Schön, 1983).

*Viden-i-handling* er det begreb Donald Schön bruger til at beskrive tavs viden eller den knowhow, som vi som mennesker benytter os af i vores daglige virke. Schön beskriver viden-i-handling således: “*Vi afslører den ved vores spontane kvalificerede udførelse af handlingen, og vi er meget karakteristisk ude af stand til at forklare den med ord*” (Schön, 2012, s. 346-347). Det er dermed vores spontane, intuitive handlemønstre baseret på tidligere erfaringer som karakteriserer viden-i-handling (Schön, 2012). Opstår der i denne proces et element af overraskelse, må der nye handlemønstre til at overkomme udfordringen. Dette sker gennem refleksion, og Schön definerer to former heraf: *Refleksion i handling* og *refleksion over*

*handling*. Refleksion er ifølge Schön i nogen grad bevidst, men den er ikke nødvendigvis sprogligt funderet (Schön, 2012).



Figur 4: Egen illustration af refleksion i- og over handling (Schön, 1983)

Refleksion i handling er en refleksionsproces midt i handlingen, da det er mens, vi står “på gulvet”, at vi først overvejer situationen, beslutter os for, hvordan vi vil agere og slutteligt agerer derefter. Handlingen bliver en form for eksperiment, som både har til formål at skabe en ny forståelse af oplevelsen samt at ændre situationen. Refleksionen trækker på viden, erfaring samt intuition. Der sættes et kritisk blik på vores viden-i-handling, og på hvilke faktorer eller hvilken handling, der førte til det ændrede output. Denne refleksion kan ligesom viden-i-handling være ordløs, da det kan være vanskeligt at sætte ord på lige netop hvorfor, denne løsning blev valgt (Schön, 2014). Schön kommer med et eksempel på refleksion i handling i form af jazzmusikere (Schön, 1983). Når dygtige musikere improviserer sammen, går de ind og “føler” musikken, hvortil de laver nogle drastiske ændringer i form af musikkens gang. Musikerne går ind og tilpasser deres stykke af musikken og reflekterer konstant i handlingen, hvortil de får dannet en ny opfattelse af musikken. Musikerne reflekterer i handlingen over det stykke musik, som de er i gang med at spille (Schön, 1983). Som tidligere nævnt, opstår viden i handling, ifølge Schön, ofte, når der sker en overraskende eller uønsket handling, hvortil der ofte vil blive reageret med refleksion i handling, da tingene ikke gik, som planlagt. Hvis tingene går som planlagt, eksempelvis inden for musikken, udtaler Schön, at vi har en tilbøjelighed til ikke at reflektere hverken i eller over handling (Schön, 1983). Selvom Schön overordnet argumenterer for, at refleksion i handling ses som et positivt element, så

argumenterer Schön også for, at refleksion i handling kan lamme selve handlingen (Schön, 1983). Dette kommer han med fire begrundelser for:

1. Når man står ved skudlinjen, er der ikke tid til at tænke, stopper vi op for at tænke, risikerer vi at dø.
2. Når vi reflekterer i vores handling, søger vi kompleksiteten, hvilket påvirker funktionen af det flydende handlingsmønster.
3. Hvis vi hele tiden reflekterer i handling, bliver vi i højere grad tilbøjelige til at droppe refleksion over handling.
4. Den holdning, vi har til refleksion, stemmer ikke altid overens med den holdning, som vi har til handlingen (Schön, 1983).

Opsummerende argumenterer Schön for, at refleksion i handling overordnet er positivt, men man skal stille sig kritisk over for det, og der skal opstå en vis bevidsthed om i hvilke tilfælde, det er essentielt at benytte sig af refleksion i handling (Schön, 1983).

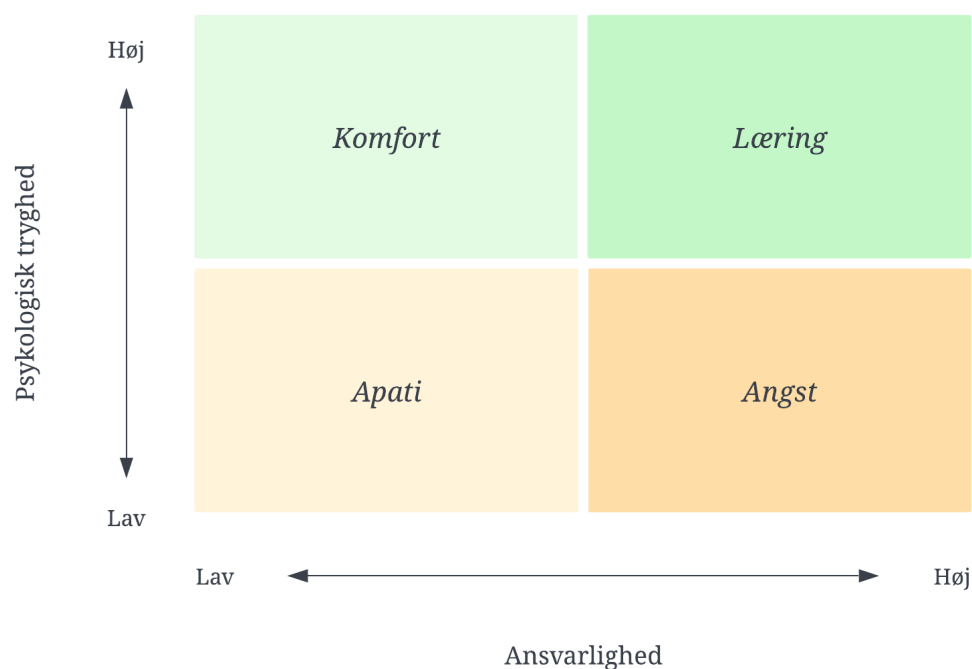
Refleksion over handling er en refleksionsproces, der foregår efter handlingen har fundet sted. Ved refleksion over handling genovervejes den konkrete situation eller ageren, og derigennem reflekteres der over, hvad der ønskes ændret eller forbedret til en fremtidig lignende situation. Denne refleksion over handling indebærer en sproglig beskrivelse. Sproget agerer som redskab til at sætte ord på refleksionen, da denne er essentiel for, at vi kan dele vores praksis med hinanden, men sproget kan også være hæmmende, da det kan være vanskeligt at sætte ord på sin praksis (Schön, 2014). Schön forklarer gennem et eksempel med basketballspillere, at spillerne har udtalt, at når de går på banen, agerer de blot ud fra deres viden-i-handling, men at de sommetider reflekterer over, hvorfor den taktik eller den måde at føre bolden på, altid fungerer. Herigennem reflekterer spillerne over deres handling, og det er også heri, læring opstår. Spillerne bliver bevidste om deres handling, hvortil denne refleksion går ind og påvirker deres viden-i-handling, i form af optimering og udvikling (Schön, 1983).

## 7.4 Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed blev i 1999 defineret af den amerikanske professor Amy Edmondson. Hun beskriver heri, hvordan psykologisk tryghed opstår i de organisationer, hvor medarbejderne tør at komme med nye idéer, stille spørgsmål, fremlægge bekymringer eller påpege egne eller andres fejl, uden frygt for at føle sig nedgjort eller ydmyget (Edmondson, 2020). Ydermere beskriver hun, hvordan psykisk tryghed opstår, når fejl ikke bliver udskammet, men bliver anerkendt og arbejdet videre med. Hun mener, at det netop er ved at tale om disse fejl, at

medarbejderne bliver dygtigere og fremtidige fejl mindskes. Dertil nævner hun, hvordan medlemmer i et psykologisk trygt team er mere tilbøjelige til at opsøge hjælp, efterspørge feedback og udfordre kollegaer (Edmondson, 2020). Psykologisk tryghed i en organisation har derfor stor betydning for det daglige samarbejde kollegaerne imellem, hvortil der er fokus på udvikling, læring og innovation. For at skabe en kultur med psykologisk tryghed er det væsentligt, at både medarbejdere og ledelsen har en intern forventning til, at alle bidrager med idéer og spørgsmål til de daglige opgaver for dermed at skabe en produktiv diskussion. For at dette skal lykkes, er det vigtigt, at den enkelte medarbejder har fokus på opgaven og ikke på frygten for at blive opfattet negativt af kollegaer (Edmondson, 2020).

Psykologisk tryghed kan forveksles med begrebet *interpersonel tillid*, men hvor interpersonel tillid beskriver forholdet mellem to individer, så handler psykologisk tryghed nærmere om miljøet i et team, og hvordan tillid og gensidig respekt er faktorer for, at teammedlemmerne tør at være sig selv (Edmondson, 2020). Når et teammedlem føler, at interaktionen med resten af teamet har minimal interpersonel risiko og dermed føler psykologisk tryghed, er medlemmet mere tilbøjelig til at dele tanker uden bekymringer for, at disse bliver mødt negativt. Modsat når der opstår psykologisk utryghed, er medlemmerne mindre tilbøjelige til at dele deres tanker, stille spørgsmål, efterspørge feedback og komme med inputs. Edmondson mener, at der går læring tabt, hvis teammedlemmerne føler sig utrygge. Når vi føler os utrygge, er vi mere tilbøjelige til at tie frem for at sige vores mening, og vi frarøver derfor os selv og gruppens muligheder for læring og innovation, hvis vi har for travlt med at navigere og analysere situationer og indtryk, frem for at bidrage til gruppens problemstillinger (Edmondson, 2020). For at udpensle nærmere, har vi taget udgangspunkt i nedenstående model, som viser sammenhængen mellem psykologisk tryghed og ansvarlighed. Modellen viser blandt andet, hvordan læring opstår, når der er høj tilstedeværelse af psykologisk tryghed og ansvarlighed i et team. Modellen viser ydermere, at der kan opstå apati og komfort, hvis gruppens medlemmer ikke formår at tage det ansvar, som forventes i et team. Hvis dette opstår hos et medlem af en given gruppe, vil personen bidrage med en følelse af ligegyldighed, som ikke medvirker til en god gruppedynamik samt den læring der kan opstå, hvis der tages ansvar (Edmondson, 2020).



Figur 5: Forholdet mellem psykologisk tryghed og ansvarlighed med inspiration i (Edmondson, 2020, s. 48)

For at se nærmere på hvordan psykologisk tryghed kan fremmes i teams, vil der nu være fokus på fem punkter, som Edmondson mener kan sætte struktur for denne (Edmondson, 2020). Det *første* punkt handler om lederens evne til at være åben overfor sine medarbejdere omkring, hvilke udfordringer organisationen har forude. Ved at dele disse udfordringer med sine medarbejdere, tydeliggør lederen, at det forventes, at medarbejderne bidrager med inputs, da disse har stor gavn for organisationens mulighed for at skabe læring og innovation. Medarbejderen skal derfor kunne se en værdi i at udtrykke sine holdninger. Det *andet* punkt omhandler vigtigheden i at danne et rum, hvor det er muligt for alle medarbejderne at komme med deres holdning. Dette er først og fremmest væsentligt for, at alle medarbejderne bliver hørt, derudover er det ligeledes med til at hindre, at det kun er få personer, der får taletid, hvilket, jævnfør Edmondson, vil få den kollektive intelligens til at falde. Punktet handler derfor om at finde kreative løsninger, hvorpå dette kan implementeres (Edmondson, 2020). I det *tredje* punkt er der fokus på, at der skal være mulighed for at give hinanden ærlig feedback i teamet. Det handler derfor om at designe løsninger, hvorpå medlemmerne i teamet føler sig trygge ved at give og modtage feedback. Samtidig skal der skabes muligheder for, at medarbejderne kan kommunikere opad i organisationen med henblik på at udfordre måden der tænkes og handles på. Dette skal være med til at skabe muligheder og forbedringer i organisationen. I det *fjerde*

punkt er fokus rettet mod at øge den interpersonelle empati i teamet. Dette kan blandt andet ske ved, at der designes møder, hvor hvert medlem fortæller en personlig historie. De personlige historier skal være med til at danne en kultur og et miljø, hvor medarbejderne føler, at de kan være sig selv på arbejdspladsen, og hvor der er et bånd til de øvrige medlemmer af teamet (Edmondson, 2020). Sidst men ikke mindst, handler det *femte* punkt om at evaluere, teste og effektivisere. Her er hensigten at designe sessioner, hvor medarbejdere og ledere har mulighed for at evaluere, eksempelvis, der arbejdes på. Dette for at blive klogere på, hvordan der fremadrettet skal arbejdes, og hvilken type adfærd der ønskes. En sådan session skal gerne gå ind og stille nogle spørgsmål til leder og medarbejder, for at gå nærmere i dybden med, om noget skal ændres, om der ønskes en anden adfærd i gruppen, og hvad der eventuelt står i vejen for, at dette kan lykkes (Edmondson, 2020).

## 8.0 Analyse & diskussion

Dette afsnit er en analyse og fortolkning af centrale elementer fra interviewet med Tina samt det spørgeskema, som vi har udsendt til lederne. Afsnittet er lavet på baggrund af andet underspørgsmål, hvor vi ønsker at blive klogere på, hvad lederne får ud af at være en del af ledernetværket. Analysen vil tage udgangspunkt i de fire ovenstående teorier: *styrken i den svage relation*, *praksisfællesskaber*, *den reflekterende praktiker* og *psykologisk tryghed*. Vi ønsker på baggrund af denne fortolkning med inddragelse af teori at opnå indsigt i ledernes opfattelse af ledernetværket, og denne viden ønsker vi senere at inddrage i vores interventionsdesign.

Vi er opmærksomme på, at teorien om styrken ved den svage relation og praksisfællesskaber, i udgangspunktet kan fremstå modsigende. Men vi mener dog stadig, at det er relevant at inddrage begge teorier. Teorien om praksisfællesskaber argumenterer for, at et praksisfællesskab er en essentiel ramme for læring, hvorimod Granovetter har fokus på, at den svage relation bedre forudsætter læring, fordi man her bliver introduceret for flere og andre vinkler. Dog er den centrale pointe hertil, at der, jævnfør Granovettes teori, ikke er tale om, at læring ikke kan forekomme, når en tæt relation er til stede, men at læringen derimod ikke vil være af samme udviklingsgrad som i en svag relation. Vi ønsker derfor at belyse både fordele og ulemper for læringsudbyttet af at indgå i relationer gennem et netværk.



## 8.1 Granovetter: Styrken i den svage relation

I dette analyseafsnit bliver det særligt centralt at holde lederne egne holdninger og oplevelser op imod det formål, som er beskrevet og defineret af Resopti, nu ved brug af Granovetters teori. Dette begrundes med, at Granovetters teori ikke blot kan belyse hvilken form for relation der er tale om, men også hvordan de respektive relationer påvirker netværket som helhed. Ud fra Granovetters teori om netværk og relationsdannelse, understreges vigtigheden i at have et netværk, hvor der er mulighed for at modtage sparring. Granovetter lægger med andre ord særlig vægt på vigtigheden i, at en organisations ledelse har et netværk at trække på, når der skal tages afgørende organisatoriske beslutninger. Essensen af Resoptis ledernetværksmøder formår dermed at ramme et centralt element, der kan fremme og sikre organisatorisk trivsel. Dog skelnes der, som nævnt i afsnit 7.1, mellem svage og stærke relationer. En svag relation er defineret ved, at der ikke er et stort kendskab til hinanden personligt, hvorimod den stærke relation ofte er mere personlig, dybere og har længere varighed. Det er centralt for dette projekt at definere, hvilke relationer netværket afføder, for at forstå både fordele og ulemper ved de forskellige niveauer inden for relationsdannelse (Atterton, 2007).

Formålet med dette netværk er at skabe retning og kvalitet i demensomsorgen. Måden hvorpå dette sker, er gennem de netværksdage, der forekommer flere gange årligt. Yderligere beskrives det i formålet, at ønsket med dette ledernetværk også er at: *"videndele, diskutere udfordringer og værdier, inspireres, opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv."* (Resopti, n.d.). For at opnå ønsket om at opdage nye veje og skabe ny inspiration, kræver det ifølge Granovetters teori, at relationen, hvori diskussionerne og videndelingen foregår, ikke er en såkaldt tæt relation. Hertil udleder vi, at det er en fordel, at ledernetværket størstedelsvis består af ledere fra mange steder i landet, hvor de fleste deltagere ikke kender hinanden på forhånd (Bilag 5). Når man som leder indgår i en relation, hvor personer ikke kender hinanden på forhånd, kan det, ifølge Granovetters teori, medføre flere fordele. Hertil kan der drages en reference til vores videnskabsteoretiske ståsted. Dette begrundes blandt andet med, at man i den filosofiske hermeneutik mener, at vi som individer har vores traditioner indlejret dybt i os og derfor ikke kan undgå at inddrage vores tradition og forforståelse. Ved at ledernetværket er sammensat af folk med forskellige baggrunde og uden en nær relation, vil man i højere grad være nødsaget til at skabe et fælles grundlag for lederne forskellige baggrunde og perspektiver. Gennem vores interview med Tina, giver hun også udtryk for, at lederne i høj grad efterspørger et netværk bestående af folk modsat fra dem selv: *"Og de har brug for nogle andre at sparre*

*med og stille spørgsmål til, som ikke er magen til dem selv.*” (Bilag 2, l. 51-52). Når der indgås i en relation, hvor personer kommer fra mange forskellige baggrunde, vil der helt naturligt opstå mange forskellige perspektiver på hovedopgaven. For selvom de respektive ledere alle har forskellige opgaver i deres dagligdag, så er kerneopgaven den samme alle steder. Som det beskrives i interviewet, har de ledere, som indgår i netværket, en kerneopgave, som består i: *”at sikre kvaliteten i relationen mellem medarbejderen og borgeren eller medarbejderen og pårørende osv. [...]”* (Bilag 2, l. 140-141). De forskellige perspektiver vil derfor i et samspil, som det forekommer i ledernetværket, være med til at undersøge og udvikle på den fælles kerneopgave. Det må derfor understreges, at det i dette tilfælde er vores fortolkning, at det anses som en fordel, at der forefindes forskellige perspektiver.

I interviewet udtrykker Tina en bekymring, som er med til at understrege Granovetters teori om stærke og svage relationer. Som tidligere redegjort for, kan den stærke relation både medføre fordele og ulemper. Det anses som en fordel, at der findes høj tillid mellem involverede ledere i netværket. Dog kan det også, som tidligere beskrevet, anses som en ulempe, at man grundet denne tætte relation i højere grad føler sig forpligtet til at skabe resultater, der stemmer overens med de principper og den moral, der er i den pågældende relation. I interviewet med Tina udtrykkes det, hvordan dét at komme fra samme kommune og dermed kende hinanden på forhånd, også kan medføre udfordringer:

*Og der kan tit også opstå noget af det her med, når man er i en samlet organisation eller samme kommune, så er der alt muligt der spiller ind på det. Alle mulige interesser der gør, at man ikke altid kan tale helt frit i et rum. Altså hvis nu man i virkeligheden er lidt i konkurrence med de andre ledere om en position eller hvis man i virkeligheden har noget imod en eller anden på chefniveau eller noget i direktionen, som man ikke er enig i, så er der altså mange ting, man ikke kan tale frit om.* (Bilag 2, l. 52-58)

Selvom det er fordelagtigt med en høj tillid til den eller de, som indgår i netværket, understreges det gennem denne udtalelse fra interviewet også, hvor vigtigt det er, at der indgås i et netværk, hvor der skabes rum til at kunne tale frit. Yderligere skal der i netværket også være mulighed for at udvide en læringshorisont, uden bekymring om hensyntagen til relationen mellem involverede. Det nævnes gennem interviewet, hvordan de respektive ledere i netværket efterhånden, som de forskellige netværk har eksisteret i en årrække, også har opbygget en god relation til hinanden:

*Det er jo faktisk, at lederne er begyndt at tage meget kontakt til hinanden på tværs udenfor ledernetværksdagene, og det er jo noget af det, som jeg er meget glad for at se. Nogle gør det selvfølgelig mere end andre, og der skal også en tid til at opbygge en relation til hinanden, før man begynder på det her, men jeg ser det i højere og højere grad, og det glæder mig meget. (Bilag 2, l. 191-195)*

Selvom flere af lederne nu også benytter sig af sparring og af hinandens viden udenfor netværksdagene, vil deres relation stadig kunne betegnes som værende relativt svag. Vi har tidligere defineret flere forskellige kendetegn ved den svage relation. I dette tilfælde vil det bærende argument være, at lederne stadig ikke mødes ofte og ej heller definerer hinanden, som værende andet end professionelle sparringspartnere og kollegaer på tværs.

Ifølge Granovetters teori vil det ønskede formål, som Resopti har sat for ledernetværket, godt kunne bidrage med positive læringsaspekter til lederne. Én ting er dog, hvad teorien og Tina selv udtrykker, en anden faktor er, hvordan de ledere, som indgår i netværket selv oplever det at være en del af netværket. Vi har, som tidligere nævnt, på baggrund af interviewet med Tina udarbejdet et spørgeskema, som skal hjælpe os med at belyse, hvordan lederen selv oplever netværkets virke og brugbarhed. Ved at gøre brug af samme udgangspunkt i spørgeskemaet, som der tages i interviewet med Tina, forsøger vi at tilstræbe en øget transparens, da det er vores overbevisning, at resultaterne i højere grad bliver sammenlignelige ved at tage samme afsæt. Nedenstående afsnit vil derfor tage afsæt i vores udarbejdede spørgeskema, hvor vi igen ved hjælp af Granovetters teori om svage og stærke relationer, vil forsøge at belyse, hvilken betydning netværket har for lederne, samt hvordan dette hænger sammen med Resoptis ønskede formål.

Vi ser gennem spørgeskemaet flere eksempler, som er med til at understrege vigtigheden af at bibeholde den svage relation (Bilag 5). Når vi i spørgeskemaet har spurgt ind til ledernes begrundelse for at deltage i netværket, peger flere svar på, at en stor del af deres begrundelse er baseret på muligheden for sparring på tværs (Bilag 5). Et eksempel herpå ses blandt andet gennem følgende svar fra en leder i netværket: *“Jeg er centerleder på et Demens plejecenter. Det gav derfor mening at deltage i netværket, for at møde andre ledere i samme rolle, og sparring i forhold til faglig ledelse i demensfeltet”* (Bilag 5, s. 3). Hertil beskriver lederen, hvordan det for vedkommende er vigtigt at modtage sparring fra andre i samme rolle, for dermed at kunne udvikle på sin ledelse og rolle som leder i demensomsorgen. I Resoptis

beskrevne formål, vægtes den faglige sparring også højt (Resopti, n.d.). Det er derfor også vores fortolkning, at ledernetværket bidrager til den faglige sparring, som flere ledere har efterspurgt. Set ud fra Granovetters teoretiske perspektiv, opstår denne sparring bedst ved, at lederne netop mødes på tværs og ikke til daglig har en hverdag sammen. Som tidligere nævnt, er argumentet for dette dels, at sparring i højere grad har fået mere organisatorisk fylde, men et andet vigtigt argument begår sig også på, at, ifølge Granovetter, opnås den bedst mulige sparring ved ikke at kende hinanden så godt på forhånd og dermed får mulighed for at udvide ens vidensfelt (Atterton, 2007).

Granovetter beskriver i sin teori, hvordan en nær relation ofte ender ud med, at individet kommer til at sammensmelte standpunkter og generelle livssyn, hvorimod individet i en svag relation vil være mere tilbøjelig til at være åben overfor nye perspektiver og holdninger, fordi man ikke på samme måde har et behov for at bibeholde den stærke relation (Atterton, 2007). I vores spørgeskema har vi blandt andet spurgt ind til, hvilken betydning det har for lederne, at netværket er sammensat af ledere, som alle kommer fra forskellige steder i landet og fra forskellige kommuner (Bilag 5, s. 5-6). Ved at stille dette spørgsmål, var vores forhåbning, at vi kunne blive klogere på, om dét at lederne eksponeres for mange forskellige perspektiver og synspunkter, kunne være med til at bidrage med ny og anden viden, og såfremt dette var tilfældet, hvordan dette så forekom. En del af Resoptis beskrevne formål baseres på at "*opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv.*" (Resopti, n.d.). For at opnå denne del af formålet, understreges det gennem Granovetters netværksteori, at det derfor er afgørende, at lederne ikke indgår i så tæt en relation, at der bliver opbygget fælles vaner og livssyn, da dette vil medføre en mindre grad af nytænkning. Gennem spørgeskemaet bliver det dog klart, ud fra vores fortolkning, at lederne anser dét, at de møder mange forskellige ledere fra forskellige steder i landet, som værende en fordel. En leder beskriver følgende i spørgeskemaet: "*Jeg synes det er oprigtig spændende at høre om hvordan man gør i andre kommuner, og få indblik i hvordan lederne i netværket arbejder.*" (Bilag 5, s. 5). En anden leder beskriver også følgende, når der bliver spurgt ind til, hvilken betydning det har for den enkelte leder, at lederne kommer fra forskellige baggrunde: "*Forskellige input fra forskellige organisationer - vi lever jo i forskellige politiske virkeligheder.*" (Bilag 5, s. 5). Ud fra disse to eksempler, er vores forståelse, at ledernetværket i høj grad bidrager til at kunne fordre bedre videndeling og organisatoriske fordele, ved at have et netværk bestående af mange forskellige perspektiver, som alle på hver sin måde kan bidrage til nye perspektiver på egen situation.

En stor del af ovenstående argumentation baserer sig på en fortolkning om, at netværket og ledernes deltagelse i netværket defineres ud fra, hvordan ledernes ageren og netværkets opbygning er med til at danne gode vilkår for ny viden og på flere måder understøtter Resoptis beskrevne formål. Dog som det også beskrives i interviewet med Tina, har lederne i takt med, at netværket flere steder har eksisteret over en længere periode, også opnået en tættere relation til hinanden. Både i interviewet, men også i spørgeskemaet, beskrives det, hvordan flere ledere også benytter hinandens viden og erfaringer uden for netværksdagene. Ud fra vores empiri, viser det sig, at over halvdelen af lederne benytter sig af sparring uden for netværket (Bilag 5, s. 6). I spørgeskemaet beskriver en leder yderligere: *“Vi mødes på tværs af andre ting, men også pr. telefon.”* (Bilag 5, s. 7). Der ses dermed en tendens, hvor en stor del af lederne også ønsker at bruge hinanden uden for planlagte møder. I takt med at den daglige kontakt øges, vil relationerne mellem de respektive ledere også blive forstærket. Et centralt argument i Granovetters teori er, at der gennem den nære relation vil opstå en høj grad af tillid. I vores spørgeskema har vi spurgt ind til om og på hvilken måde, lederne oplever, at de bruger sparring udover på de planlagte netværksdage (Bilag 5). En leder svarer hertil følgende: *“Ja det gør jeg, men jeg gør det mest med dem der har været her med i ledernetværket fra begyndelsen. Men ja det tør jeg godt, det er en læringsplatform og vi står alle med svære dilemmaer.”* (Bilag 5, s. 8). Her ses et eksempel på en leder, der anser den tætte relation som værende en fordel, netop på baggrund af argumentet om, at større kendskab til hinanden bidrager til højere tillid og tryghed. På baggrund af ovenstående citering, kan det ikke udelukkes, at en tæt relation også kan bidrage med positive aspekter til ledernetværket. Dog er det også værd at overveje, hvorvidt og hvordan denne tætte relation påvirker det læringsudbytte, som lederne vil få i fremtiden. Som det både nævnes i interviewet med Tina, men også flere steder i vores spørgeskema, benytter de respektive ledere sig i højere grad af mere sparring udover netværksdagene, i takt med at de har indgået i netværket over en længere periode (Bilag 2), (Bilag 5). På den ene side ses denne tilføjelse af mere kontakt som værende en fordel, da det som i eksemplet ovenfor tillader en højere grad af tillid. Omvendt er vores fortolkning også, at den nu mere nære relation vil kunne have en negativ indflydelse på læringsudbyttet, og det kan derfor også anses som en fordel, at netværket til tider udvides med nye ledere. Granovetter argumenterer blandt andet for, at den største mulighed for ny viden opstår, når du befinder dig i en relation, hvori der ikke findes et nært forhold. Dermed kan både den tætte og svage relation medføre både fordele og ulemper, alt efter hvad det ønskede resultat er.

### 8.1.1 Forforståelse

Gennem dette afsnit har vi opnået nye erkendelser om relationers betydning i et netværk. Det centrale i dette afsnit var, at vores forståelseshorisont blev udvidet, sådan at vi fremadrettet også er i stand til at opnå nye erkendelser omkring betydningen af netværket. En erkendelse blev skabt om, at relationer ikke vil kunne defineres som værende udelukkende gode eller dårlige. En erkendelse om at både en stærk og en svag relation, hver især har indvirkning på både læringsudbytte og tillid er derfor blevet skabt. Dette bidrager til, at vi fremadrettet sættes i stand til bedre at kunne fortolke på lederne svar, ud fra de andre teorier, da Granovetters teori har dannet et generelt erkendelsesgrundlag omhandlende netværkets betydning for læring sat op imod formålet. Dette anses som en central erkendelse, da analysen samlet set skal bidrage til fælles fortolkning af betydningen af netværket for lederne.

## 8.2 Læring i praksisfællesskaber

Nedenstående analyse ønsker at belyse, hvorvidt Resoptis ledernetværk kan betegnes som et praksisfællesskab ved at se på Tinas forståelse af ledernetværket og ved hjælp af lederne besvarelser. Yderligere er vi interesserede i at forstå den læring, som opstår i netværket. Tina beskriver både på sin hjemmeside og i vores samtaler med hende, hvordan læring er et af omdrejningspunkterne for ledernetværket. Gennem denne fortolkning er vi i stand til at skabe nye erkendelser om, hvorvidt lederne også oplever, at læringen har en central rolle i ledernetværket. Grunden til at vi er interesserede i at få defineret, hvorvidt ledernetværket kan betegnes som et praksisfællesskab er, at Wenger i sin læringsteori lægger stor vægt på den sociale betydning for individers læring, som det også ses på figur 2. På Resoptis hjemmeside beskrives i formålet blandt andet: *”Ledernetværket har fokus på **REFLEKSION** og **LÆRING** [...]”* (Resopti, n.d.) og i interviewet med Tina, fortæller hun således: *“[...] og jeg bruger selvfølgelig også min erfaring med at facilitere et rum, hvor der gerne skal opstå læring og refleksion til at lave en struktur til dagen.”* (Bilag 2, 1. 277-278). Vi forstår derfor, at læring er et yderst centralt element i ledernetværket, og vi finder det derfor interessant at dykke nærmere ned i, hvordan læring opstår i netværket, samt hvilken læring, der opstår.

I teorien om praksisfællesskaber definerede vi tidligere tre ting, som var særligt bemærkelsesværdige, i forhold til Wengers definition af praksisfællesskaber. Disse er: 1) gruppens samlingspunkt kan enten være centreret omkring en passion eller en bekymring, 2) gruppens medlemmer skal besidde et fælles ønske om at lære og udvikle sig, og 3) slutteligt

skal gruppen interagere med hinanden regelmæssigt. Sammenholder vi disse tre fokuspunkter med Resoptis skrevne formål, bider vi mærke i følgende. Gruppens samlingspunkt er centreret omkring både en passion for det faglige felt vedrørende demensomsorgen, men også om en bekymring. Dette ser vi ud af sætningen: “[...] *hvor ledere i demensomsorgen kan videndele, diskutere udfordringer og værdier, inspireres, opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv.*” (Resopti, n.d.). De, i citatet, beskrevne aktiviteter anser vi som tegn på, at deltagerne er passionerede gennem at videndele og inspirere hinanden. Yderligere fortolker vi, at det faktum, at ledernetværket har til formål at diskutere udfordringer, er udtryk for, at gruppens samlingspunkt også er centreret omkring en bekymring. Andet punkt omhandler, at gruppen må have et fælles ønske om at udvikle sig. Dette kommer til udtryk i Resoptis formål ved sætningen: “[...] *skabe et udviklende frirum [...]*” (Resopti, n.d.). I citatet fremstår det, at udviklingen er et centralt tema for ledernetværket, fordi der er et ønske om at skabe et udviklende frirum. Slutteligt ses et fokus på regelmæssig interaktion i gruppen. Dette er i Resoptis formål ikke ekspliciteret, men der beskrives at: “*Lederne indgår i et tillidsfuldt og forpligtende ledernetværk [...]*” (Resopti, n.d.). Vi mener, at Resopti med denne formulering forsøger at sætte fokus på vigtigheden af, at lederne deltager aktivt i ledernetværket for at skabe den regelmæssige interaktion. Vi har derfor på baggrund af ovenstående fortolkning, en forståelse af, at netværket kan karakteriseres som et praksisfællesskab ud fra Wengers beskrivelse heraf.

Ser vi nærmere ned i teorien om praksisfællesskaber, beskriver Wenger, som tidligere nævnt, at et praksisfællesskab skal indeholde følgende tre ting for at kunne karakteriseres som et praksisfællesskab: fælles virksomhed, gensidigt engagement samt et fælles repertoire (Wenger, 2004). Vi vil derfor i nedenstående afsnit fortolke Tinas oplevelse af ledernetværket og ledernes oplevelse heraf, ud fra teorien om praksisfællesskaber.

Resoptis ledernetværk er et netværk for ledere i demensomsorgen. Allerede ved at melde sig ind i et sådant netværk, har vi en forståelse af, at medlemmerne accepterer præmissen om netværkets ramme, men bare fordi der indgås i et netværk, er det ikke nødvendigvis et praksisfællesskab. For den fælles virksomhed er det blandt andet vigtigt, at virksomheden i netværket bliver forhandlet i fællesskab. I interviewet med Tina udtaler hun således:

[...] *ud fra de tematikker vi får op, der udleder vi så nogle overskrifter for hvad programmet; årsprogrammet, hvor vi så siger, okay vi har så og så mange punkter her,*

*hvis vi leder det ud til at være nogle overskrifter for en ledernetværksdag, er vi så enige om, at vi vil have de og de temaer på programmet. (Bilag 2, l. 125-128)*

I dette citat ser vi et eksempel på, hvordan den fælles virksomhed forhandles i ledernetværket. Det er en måde, hvorpå alle får en stemme i hvilke temaer, der er relevante at tage fat i. I ledernes hverdag er deres virksomhed på mange måder defineret for dem. De har regler og procedurer, som skal følges, og rammer de skal arbejde indenfor. I ledernetværket er det lederne selv, som har indflydelse på dagens indhold, og de er deri med til at definere deres fælles virksomhed. Da lederne blev adspurgt til, hvilken betydning netværket har for dem, var der stor genklang af ord som: sparring, inspiration, lærerigt, viden og frirum fra drift (Bilag 5, s. 4-5). Disse ord er tilsammen med til at definere netværkets fælles virksomhed, og det er disse ting, som tilsammen er definerende for netværket. Wengers tidligere nævnte definition på et praksisfællesskab foreskriver, at fællesskabet enten er opstået på baggrund af en passion eller på baggrund af en bekymring, og dette fremgår ligeledes af ledernes svar. Vi adspurgte lederne om deres baggrund for at deltage i netværket, og et af disse svar var: *“sparring og udveksling af udfordringer og kompleksiteter.”* (Bilag 5, s. 2). Dette citat, vurderer vi, omfavner netop den kompleksitet netværket er bygget op omkring, hvilket vi både anser som en oprigtig lyst til at lære og udvikle sig som leder, men som også bygger på, at lederne har til formål at støtte hinanden i den komplekse rolle, det kan være at være leder i demensomsorgen. Vi ser derfor, at Resoptis ledernetværk er centreret omkring en fælles virksomhed.

Det gensidige engagement kommer blandt andet til udtryk i engageret forskellighed ved, at netværkets viden forbindes med hinanden, men at der ikke skabes en fælles forståelse. I interviewet med Tina er hendes oplevelse af netværket som følgende, da hun bliver spurgt ind til netværkets diversitet:

*[...] jeg synes i hvert fald ikke at det er et problem, jeg synes nærmere at der godt kan komme nogle forskellige kontekster på banen og så kan man tage det man kan bruge og lade det ligge man ikke kan bruge. Man kan også jo risikere at blive inspireret, altså det er der jo også en risiko for, og komme til at tænke nye tanker. (Bilag 2, l. 142-145)*

Denne udtalelse kan ses som et udtryk for, at netværkets medlemmer besidder engageret forskellighed. Hvilket kommer til udtryk ved, at medlemmerne, ifølge Tina, omfavner netværkets forskellighed frem for at anskue det som en begrænsning. Her finder vi det interessant at se nærmere på ledernes svar, da vi spurgte dem ind til, hvorvidt det havde nogen



betydning, at medlemmerne i netværket havde forskellige baggrunde (Bilag 5). Til dette spørgsmål viste ingen af besvarelsene, at det var problematisk, eller at baggrunden havde betydning for netværket. Derimod viste svarene, at netværket besidder en engageret forskellighed, hvori forskellighed anses som en styrke frem for en svaghed for netværket. Blandt andet udtalte en leder: *“Det har den betydning at vi har forskellige indgangsvinkler og dermed kommer med forskellige løsningsforslag og erfaringer. Det giver en god dynamik.”* (Bilag 5, s. 6). En anden vigtig pointe for det gensidige engagement kan også være at kende egne og andre muligheder og begrænsninger. Til dette udtalte en leder således: *“godt, at se vi er ens og forskellige.”* (Bilag 5, s. 5). Dette citat peger på, at der i netværket er opbygget en forståelse for de øvrige medlemmer og deres kompetencer, hvilket er vigtigt for det gensidige engagement. I forlængelse af dette er en af pointerne for teorien også, at relationerne ikke nødvendigvis er fredfyldte eller ukomplicerede (Wenger, 2004). Hertil skriver en af lederne, da personen blev adspurgt til betydningen af ledernetværket: *“Svært at komme ind i netværket hvor der tydeligt er forskellige ”hold”.*” (Bilag 5, s. 4). Dette citat viser, at relationerne i netværket ikke er ukomplicerede, da lederen peger på, at der i ledernetværket er grupperinger. Forstår vi dette ud fra Wenger, mener han, at disse ukomplicerede relationer i et praksisfællesskab kan være et grundvilkår, som ikke nødvendigvis udfordrer det gensidige engagement (Wenger, 2004). Udsagnene fra lederne viser i modsætning til ovenstående også, at der kan være brud på det gensidige engagement. En af lederne beskriver følgende: *“håber alle deltagere vil lægge center til og fortælle om deres hverdag.”* (Bilag 5, s. 12). I en tidligere ikke-dokumenteret samtale med Tina fortalte hun, at det var frivilligt, hvorvidt lederne ønskede at “lægge center til” netværksdagene, og være den person som over middag enten fremviste sine faciliteter eller fremlagde en problemstilling for de andre ledere. Det er denne problemstilling ovenstående citat udfordrer. Vi forstår, at det for lederen kan ses som et brud på det gensidige engagement, at ikke alle vælger at “lægge center til”, da lederen anskuer dette som en forudsætning for sammenholdet, opretholdelse af fællesskabet og i virkeligheden også for den fælles virksomhed. Netværket bygger på, at lederne alle skal dele ud af sig selv for at blive klogere, og i den forståelse ligger også en antagelse om, at det ikke blot er nogen men alle, som skal bidrage hertil. Ud fra ovenstående fortolkning ser vi derfor, at lederne i Resoptis ledernetværk er gensidigt engagerede.

Det tredje komponent i praksisfællesskabet, fælles repertoire, kommer til udtryk i blandt andet sproget, handlinger, diskurser og så videre. Vi har en forståelse af, at lederne qua deres arbejde i demensomsorgen, har fagsproget som en del af netværkets fælles repertoire. Derudover

formoder vi, at lederne gennem de faglige diskussioner på baggrund af formiddagens faglige oplæg vil danne et fælles repertoire i form af diskurser for forskellige emner, da de igennem interaktionen vil tilnærme sig en fælles opfattelse. Yderligere tolker vi også, at Tinns rammesætning af netværksdagene formodentlig skaber et fælles repertoire gennem handlinger, da lederne gennem observation af de øvrige ledere vil opbygge et fælles repertoire om, hvordan man handler og opfører sig i ledernetværket. Ovenstående er blot formodninger, og det skyldes, at vi gennem vores valg af empiriindsamlingsmetode gennem spørgeskemaer, kan have svært ved at udlede viden om et eventuelt fælles repertoire gennem spørgeskemaerne. Dette vil diskuteres i afsnit 10.0 omhandlende metodekritik, og vi vil derfor ikke uddybe dette nærmere. Vi ønsker i projektet ikke at afvise, at ledernetværket besidder et fælles repertoire, for vi har, som tidligere nævnt, en række formodninger om, hvilke former for fælles repertoire, netværket kunne besidde. Yderligere finder vi det sandsynligt, at der i ledernetværket i Nord- og Midtjylland er oparbejdet et større fælles repertoire end for de øvrige ledernetværk, da lederne i Nord- og Midtjylland har mødtes flere gange og derfor også har haft større mulighed for at opbygge det fælles repertoire (Bilag 2). Dog kan vi ikke ud fra ledernes svar opnå en dybere forståelse af, hvorvidt ledernetværket besidder et fælles repertoire.

Med afsæt i ovenstående fortolkning af ledernetværket og med afsæt i Wengers teori om praksisfællesskaber, vil vi argumentere for, at Resoptis ledernetværk er forhandlet i samarbejde, men også at ledernetværket er centreret omkring den fælles virksomhed vedrørende ledelse indenfor demensområdet. Yderligere ser vi, udledt af ledernes svar, et gensidigt engagement særligt i form af en engageret forskellighed, dog ser vi også et eksempel på en leder, som oplever et brud på det gensidige engagement i og med, at ikke alle ledere indgår i afholdelsen af ledernetværksdagene. Desuden har vi en formodning om, at ledernetværket har et fælles repertoire, men dette kan vi grundet metodemæssige udfordringer ikke sige noget konkret om. Det er på den baggrund vores foreløbige fortolkning, at Resoptis ledernetværk kan karakteriseres som et praksisfællesskab.

Foruden en definition af hvornår en gruppe kan betegnes som et praksisfællesskab, beskriver Wenger, som tidligere nævnt, fire komponenter, som tilsammen karakteriserer deltagelse som en lærings- og erkendelsesproces. Disse er: *Mening, praksis, fællesskab og identitet* (Wenger, 2004). Disse fire komponenter skaber, ifølge Wenger, læring og vi vil i den følgende fortolkning belyse ledernetværket herudfra.

Sparring er, som tidligere nævnt, et stort tema i svarene fra lederne. Da vi adspurgte lederne om, hvilken betydning det har for netværket, at lederne har forskellige baggrunde, svarede en leder således: *“Vi kan forstyrre hinanden og give hinanden gode erfaringer.”* (bilag 5, s. 6). Som tidligere nævnt, fokuserer ledernetværket på at styrke ledere indenfor demensområdet, og lederne har derfor forinden deltagelsen i ledernetværket en del erfaringer og forståelser om lige netop det at være leder indenfor demensområdet. Det vil med andre ord sige, at lederne i netværket besidder en fælles virksomhed, som også tidligere argumenteret for. Den fælles virksomhed kombineret med den enkelte leders forståelse, danner tilsammen den enkelte leders forståelsesramme. Når en leders forforståelse gennem faglig sparring og diskussion, bliver udfordret, vil den, som lederen også beskriver i citatet, forstyrre eller revidere i tidligere erkendelser og dermed ændre tidligere forståelse eller tilføje hertil og på baggrund af dette, danne en ny forforståelse. Det er i denne tilføjelses- eller revideringsproces, hvori mening opstår. Selvom oplæggene og de faglige diskussioner høres af alle til netværksmøderne, vil lederne drage forskellige meninger heraf grundet deres tidligere erfaringer og oplevelser. En anden leder skriver således: *“vi har forskellige indgangsvinkler og dermed kommer med forskellige løsningsforslag og erfaringer.”* (Bilag 5, s. 6). Dermed formår ledernetværket, ved at arbejde ud fra en fælles virksomhed, at få faciliteret et rum, hvori lederne vil opleve mening i diskussionerne og de faglige oplæg. I Resoptis formål med ledernetværket er der beskrevet således: *“[...] hvor ledere i demensomsorgen kan videndele, diskutere udfordringer og værdier, inspireres, opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv.”* (Resopti, n.d.). Særligt den afsluttende del af sætningen, hvor lederne skal sætte egen situation i perspektiv, spiller godt op til Wengers læringsforståelse af læring som erfaring og til respondenternes svar i spørgeskemaet. Udledt af ovenstående, stemmer ledernes oplevelser af ledernetværket overens med Resoptis formål, og ifølge Wenger skabes der læring gennem mening på baggrund af erfaringer.

Læring som handlen bliver, ifølge Wenger, ligesom mening også skabt gennem en vekselvirkning mellem ledernes deltagelse i netværket og ledernes daglige arbejde. I interviewet med Tina, fortalte hun følgende: *“Den måde lederne mødes på i kommunerne i dag er meget ofte på nogle møder, hvor de skal tale om drift, om leverandører, budgetter eller hvad nu.”* (Bilag 2, l. 25-26). Som opfølgning til dette skriver en leder således *“fri rum fra drift [...]”* (Bilag 5, s. 4), da lederen blev spurgt ind til netværkets betydning. Lederne arbejder med praksis i deres daglige arbejde, men både svaret fra spørgeskemaet og Tina peger på, at der i det daglige arbejde ikke foregår meget sparring, som er nødvendig for at udvikle praksis.

Wenger argumenterer for, at man lærer i praksis ved at afprøve og derefter evaluere, eller ved at erfaringsudveksle (Wenger, 2004). Som det fremgår af de ovenstående to citater, ses der i ledernes daglige virke mangel på denne tilgang til at udvikle praksis. Resoptis ledernetværk er ikke et netværk, hvor lederne kan afprøve praksis, da denne afprøvning sker i ledernes daglige virke. Til gengæld peger flere af svarene på, at erfaringsudvekslingen er i højsædet. En leder skriver således, da personen blev spurgt ind til, hvordan personen oplevede at blive styrket som leder: “[...] så er det rart at snakke med andre der står i de samme udfordringer og altid spændende at høre hvordan det foregår andre steder - det kan man lære meget af.” (Bilag 5, s. 10). Lederen her beskriver selv, hvordan det at erfaringsudveksle bidrager til stor læring. Dette argument taler yderligere ind i Schöns refleksionsbegreb, refleksion over handling, hvor ledernetværket gennem refleksion over praksis resulterer i praksis som læring. Vi vil derfor på den baggrund argumentere for, at ledernetværket i samspil med ledernes daglige virke, hvori de har mulighed for at afprøve og evaluere, bidrager til en læring af praksis. Dette med begrundelse i, at ledernetværket gennem inspiration og faglig sparring kan erfaringsudveksle og blive klogere på, hvordan andre ledere arbejder med et bestemt problem og derigennem blive klogere på praksis.

Wengers tredje komponent er fællesskabet og en forståelse af læring som deltagelse. Vi har ovenfor argumenteret for, at Resoptis ledernetværk lever op til Wengers definition heraf, og vi vil derfor ikke udfolde fællesskabet yderligere i denne del.

Wengers sidste element af sin sociale læringsteori er identitet. Identitet forstås blandt andet ved personlig udvikling eller i faglig kontekst som udvikling af lederne i deres rolle som leder. Indtil nu har ledernes svar, som tidligere nævnt, centreret sig meget omkring sparring, videndeling og inspiration. Derfor er der også særligt ét spørgsmål i spørgeskemaet, som har vakt vores interesse. Lederne bliver i spørgeskemaet spurgt ind til, hvorvidt de oplever, at de er blevet styrket i deres rolle som leder efter at have deltaget i ledernetværket. Hertil svarede 62% af lederne ja til, at de oplever, at de er blevet styrket i deres rolle som leder, men der var også hele 38%, som ikke følte sig styrket af netværket. Hertil er det værd at påpege, at 62% af lederne i ledernetværket oplever netværket som et sted, hvor de udvikler sin identitet (Bilag 5, s. 9). Sammenligner vi disse svar med de tidligere meget positive tilkendegivelser, ser vi dog også et opmærksomhedspunkt på dette område. At 38% af lederne ikke føler sig styrket i sin rolle som leder, udledt af ledernetværket, ser vi som en indikation på, at netværket og læringen for visse medlemmer ikke har indflydelse på den enkelte deltagers identitet og udvikling heraf.

Ledernetværket indgår dermed ikke som en del af disse leders udviklingshistorie. I formålet skriver Tina blandt andet således: “[...] *hvor formålet er organisatorisk og personlig udvikling blandt både erfarne og nye ledere.*” (Resopti, n.d.). Ovenstående er også tilfældet for størstedelen af ledergruppen, men den personlige udvikling og udvikling af identitet udebliver for en gruppe i ledernetværket. Vi ser på denne baggrund et forbedringspotentiale i, at ledernetværket i højere grad skal understøtte lederens identitet. Afslutningsvis har vi gennem afsnittet fortolket os frem til, at Resoptis ledernetværk kan defineres som et praksisfællesskab. Dette fordi vi i netværket ser eksempler på fælles virksomhed og gensidigt engagement, og yderligere har vi en formodning om, at der i netværket er et fælles repertoire. Resoptis praksisfællesskab danner rammen om læring, gennem praksis, mening, identitet og fællesskab.

### 8.2.1 Forforståelse

Gennem udarbejdelsen af ovenstående analyse, har vi opnået nye erkendelser af begrebet praksisfællesskaber og Wengers forståelse heraf. Vi havde forinden denne analyse, en formodning om, at Resoptis ledernetværk kunne betegnes som et praksisfællesskab, og denne forståelse er vi gennem fortolkning blevet bekræftet i. Vores forståelseshorisont er yderligere blevet udvidet gennem Wengers forståelse af læring som en social proces, og at læring opstår gennem mening, praksis, identitet og fællesskab. For i næste afsnit at kunne fortolke på Resoptis formål ud fra refleksion, finder vi det først relevant at udvide vores forståelseshorisont gennem bagvedliggende fortolkning med praksisfællesskaber. Dette fordi det er vores fortolkning, at denne teori danner en ny forståelse for lederens tilgang til netværket generelt. Gennem disse erkendelser, forstår vi nu, at ledernetværkets formål afspejles i lederens oplevelse af netværket.

## 8.3 Den reflekterende praktiker

I nedenstående analyse ønsker vi at blive klogere på, hvorvidt der ses refleksion i ledernetværket. Dette fordi refleksion spiller en væsentlig rolle for Resopti, da det, som nævnt tidligere, også kommer til udtryk i deres skrevne formål på hjemmesiden. I formålet står der: “[...] *hvor ledere i demensomsorgen kan videndele, diskutere udfordringer og værdier, inspireres, opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv.*” (Resopti, n.d.). Hertil er vores fortolkning, at Tina har mulighed for at få dette indfriet ved at give lederne mulighed for at reflektere over og i handling, jævnfør Schöns teori om den reflekterende praktiker. Refleksion er noget som Tina lægger særlig vægt på i interviewet, da hun præsenterer netværket som et refleksivt sted, hvor lederne har mulighed for at modtage gode råd, og hvor lederne i fællesskab

kan reflektere over nogle komplekse situationer og sparre med hinanden (Bilag 2, l. 400-405). Hertil fortolker vi, at der sker en refleksion over handling, hvor lederne fremlægger en situation, som de har fundet kompleks eller frustrerende, hvortil de har mulighed for at reflektere over, hvad der kunne ønskes ændret, eller hvordan den enkelte problemstilling eventuelt kan løses. Tina udtaler sig også om refleksion i forbindelse med opstarten og afslutningen på netværksdagene, hvor hun modtager feedback fra lederne. Hertil udtaler hun i interviewet:

*Vi slutter altid ledernetværksdagene af med, at jeg spørger ud i rummet, når vi samler op på dagen. Så spørger jeg ud i rummet, om der er nogen, der har brug for at sige noget omkring dagen i dag, og også hvad skal jeg melde tilbage til den oplægsholder, som har været her i dag? (Bilag 2, l. 327-330)*

Jævnfør citatet giver Tina lederne mulighed for at reflektere over handling i forhold til, hvordan de oplever, at netværksdagen har forløbet. Ydermere giver dette også Tina mulighed for at reflektere over handling i form af den feedback, som hun har modtaget fra lederne. Schön lægger, som tidligere nævnt, vægt på, at når der sker en refleksion over handling, så indebærer det en sproglig beskrivelse, hvor Tina, i dette tilfælde, skal sætte ord på sin handling (Schön, 2014). Hertil er det vores forståelse, at Tina får et bedre læringsudbytte af denne sproglige beskrivelse, da vi antager, at hun bliver mere bevidst over sine handlinger, samt hvad der eventuelt kan forbedres.

Udover at Tina ønsker, at lederne er refleksive, når de er til netværksmøderne, så lægger hun også vægt på, at det er vigtigt, at lederne er refleksive i egen praksis. Dette vil ifølge vores fortolkning ske gennem en refleksion over deres til- og fravalg i forbindelse med en eventuel ansættelse af medarbejdere, udvikling af den pågældende organisation, eller andet. Hertil også en refleksion over, hvad den enkelte leder kan gøre for at sikre, at han eller hun har de faglige kompetencer på plads (Bilag 2, l. 230-241). Dette er særligt nogle af de ting, som Tina ønsker, at den enkelte leder tager med sig fra netværksdagene. Her ses der en kobling til Schöns begreber refleksion i handling og refleksion over handling, da lederen både skal være bevidst om at reflektere undervejs i processen, men lederen skal også være bevidst om at reflektere over handling efter den pågældende situation, hvor lederen måske ikke har følt, at han eller hun har haft de rette faglige kompetencer eller omvendt.

I takt med, at Tina har forsøgt at skabe et ledernetværk, hvor der er plads til refleksion over og i forskellige problemstillinger inden for demensomsorgen, kommer dette også til udtryk i de svar, som vi har fået gennem vores spørgeskema til lederne. Hertil udtrykker lederne, at de oplever, at der overordnet sker en refleksion i netværket, dette ses blandt andet ved: *“Det tillidsfuldt netværk, hvor der er relevant inspiration og refleksion.”* (Bilag 5, s. 4). Det at lederne overordnet oplever, at der sker en refleksion i netværket, bekræfter Resoptis fokus på både refleksion og læring. Dette fortolker vi, da Schön lægger vægt på, at refleksion giver mulighed for øget læring, og at lederne gennem denne refleksion har mulighed for at øge læring og dermed indfri det ønskede formål (Schön, 1983). Til spørgsmålet om, hvilken betydning netværket har for den enkelte leder, svarer en leder: *“Det betyder meget at møde ligestillede og reflektere over problemstillinger i mit felt. Det betyder også noget for mit arbejdsmiljø som leder - at der skabes rum til input og refleksion med kolleger.”* (Bilag 5, s. 5). Hertil sker der både en refleksion over handling samt i handling, da lederen her udtrykker, at de har mulighed for at reflektere over problemstillinger i feltet, hvortil der sker en refleksion i handling, da vi forstår, at disse problemstillinger både er forestående handlinger samt igangværende. Derudover bliver der i citatet også lagt vægt på, at det betyder meget for den enkelte leder at møde ligestillede, hvortil en anden leder har svaret til spørgeskemaet: *“Ser det som en stor fordel, som ny leder, at have mere erfaring at reflektere med.”* (Bilag 5, s. 3). Hertil bliver en del af Resoptis formål med netværket indfriet, da der i formålet står: *“[...] hvor ledere i demensomsorgen kan videndele, diskutere udfordringer og værdier, inspireres, opdage nye veje og sætte egen situation i perspektiv.”* (Resopti, n.d.). På baggrund af ovenstående fortolkninger, ser vi, at lederne oplever, at ledernetværket er et sted, hvor de kan diskutere svære problemstillinger, samt videndele med andre ledere og derigennem blive inspireret (Bilag 5). Lederne lægger yderligere vægt på, at de får gavn af at samarbejde, sparre og reflektere med nogen, som står i samme situation, som dem selv (Bilag 5), hvilket gennem vores fortolkning er fordi, de derved har nemmere ved at reflektere over sin egen situation, hvis de sparrer med ligestillede. Samtidig med dette, finder lederne det også interessant, at netværket foregår på tværs af forskellige kommuner og organisationer, dette ses blandt andet af citatet: *“det er rigtigt godt da der kan være organisatoriske forskelle som kan give inspiration.”* (Bilag 5, s. 5). Lederne introduceres til mange forskellige vinkler, hvori lederne får indsigt i hvordan lederne håndterer forskellige situationer i de enkelte kommuner, hvilket giver anledning til refleksion i netværket.

På baggrund af vores forståelse, har vi en antagelse om, at netværket først og fremmest giver lederne mulighed for at reflektere over problemstillinger, og desuden mulighed for at reflektere over det, som Schön kalder viden-i-handling (Schön, 2014). Dette fordi lederne får mulighed for at reflektere over de handlinger, som de gør ubevidst på baggrund af deres spontane, intuitive handlemønstre. Hertil er vores fortolkning, at disse ubevidste handlinger kan være værdifuld viden for de ledere, som har den pågældende problemstilling. Vi er på baggrund af vores fortolkning af Schöns teori blevet bevidste om, at de ledere som reflekterer over deres viden-i-handling, bliver mere bevidste over deres handlinger, og at de forøger deres læring inden for deres opgave som leder. Hertil at de får mulighed for at optimere deres viden-i-handling og derfor blive endnu bedre i deres lederrolle (Schön, 1983).

Som nævnt i casebeskrivelsen, og som beskrevet på Resoptis hjemmeside, er netværksdagene delt op således, at der om formiddag bliver afholdt et temaoplæg og dertilhørende debat, og over middag vil det være værten for den pågældende dag, som får ordet. Værten får her mulighed for at vise rundt på arbejdspladsen, samt at holde et oplæg omkring et emne eller en problemstilling, som kommer op til faglig sparring (Resopti, n.d.). Her får værten for dagen mulighed for, i samspil med de andre ledere, at reflektere i og over handling, da vi har en formodning om, at disse problemstillinger, som kan komme op til debat, både kan være forhenværende samt igangværende problemstillinger. Her er det dog, ifølge Schön, vigtigt, at refleksion i handling ikke kommer til at lamme selve handlingen. Dette fordi der er en risiko for, at lederne kommer til at søge kompleksiteten i den enkelte problemstilling, frem for at have fokus på en løsning til problemet. Hertil også at det kan ødelægge handlingsmønstret, hvis lederne ofte stopper op midt i handlingen for at reflektere (Schön, 1983). Ved at Tina sætter rammen for netværksdagene, som beskrevet ovenfor, så får hun også indfriet formålet om, at der skal være plads til videndeling, samt at diskutere nogle af de udfordringer, som kan være svære at håndtere og snakke om. Hertil at formålet med netværket også er at opdage nye veje (Resopti, n.d.). Videndelingen bliver indfriet gennem oplægget om formiddagen, hvor lederne har mulighed for at blive inspireret og få ny viden fra temaoplæggene samt af efterfølgende debat. Vi har en forestilling om, at de her bliver præsenteret for nogle tematikker, som de ikke har været omkring før, eller som de ikke har viden om. Lederne får mulighed for at opdage nye veje i forbindelse med rundvisningen og præsentationen af den pågældende organisation, hvortil lederne har mulighed for at udvide deres videnshorisont i forbindelse med nye produkter, maskiner, handleplaner og så videre, som værten for dagen præsenterer (Bilag 2, l. 309-312). Diskussionen af udfordringer, som ønsket i formålet, kommer både til udtryk i



debatten om formiddagen, men også over middag, hvor værten for dagen har mulighed for at dele eventuelle udfordringer, som kan tages op til diskussion. Opsummerende er vi i afsnittet blevet bevidste om, jævnfør teorien om den reflekterende praktiker, det indsamlede empiri og vores fortolkning heraf, at lederne har fået øget læring gennem refleksion i og over handling. Derudover er vores fortolkning, at lederne, gennem deres sproglige beskrivelse af deres handlinger, er blevet mere bevidste om, deres viden-i-handling.

### 8.3.1 Forforståelse

På baggrund af dette afsnit har vi opnået nogle nye erkendelser om, at netværket giver lederne plads til, at de kan reflektere over egne problemstillinger, samt reflektere med ledere, som står i samme situation. Derudover har vi opnået en erkendelse om, at strukturen og rammen for dagen, giver lederne mulighed for at reflektere over egen praksis og læring, samt at indsamle ny viden, som kan tages med hjem til egen organisation. Dette afsnit har yderligere til formål at skabe erkendelse om, hvordan lederne i netværket tilgår refleksion, for bedre at kunne forstå på hvilken måde, den psykologiske tryghed opretholdes eller udfordres i næste afsnit. Med disse erkendelser har vi yderligere fået en øget forståelse af, at der er en sammenhæng mellem Resoptis formål vedrørende refleksion og ledernes oplevelse heraf.

## 8.4 Psykologisk tryghed

I følgende afsnit vil vi se nærmere på, om der i Resoptis ledernetværk er en overordnet følelse af psykologisk tryghed lederne imellem. Der vil ydermere blive undersøgt, hvorledes ledernetværket bliver faciliteret på en måde, der jævnfør Edmondson kan skabe mulighed for psykologisk tryghed. Vi ønsker ligeledes at benytte teorien til at fortolke på Resoptis overordnet beskrevet formål. Afsnittet vil tage afsæt i henholdsvis Tinas svar fra interviewet, ledernes svar fra spørgeskemaet samt Resoptis formål.

I vores interview med Tina var vi blandt andet interesseret i, hvad der lå bag oprettelsen af disse ledernetværk. Her beskriver hun, hvordan hun i 2018 blev kontaktet af en leder, der manglede et forum, hvor hun kunne sparre med andre ledere i demensomsorgen (Bilag 2). Hertil fandt Tina det relevant at facilitere et ledernetværk, hvor lederne kan blive inspireret af hinanden og dele komplekse og svære emner. Tina fortæller:

*Når ledernetværket starter, så faciliterer jeg sådan en struktureret proces, hvor vi får talt lederne ind på, hvad det er for nogle ledelsesfaglige problemstillinger, der er i*

*demensfeltet som ligger først for hos dem. Hvad er det mest vanskelige at arbejde med*

[...] (Bilag 2, l. 122-125)

Her udtaler Tina, at hun har fokus på, at alle medlemmer i netværket har indflydelse på, hvilke svære udfordringer og problemstillinger, der kunne være interessant at drøfte i gruppen. Ifølge Edmondson, kan denne struktur for det fremtidige arbejde være det første punkt for, at der kan opstå psykologisk tryghed i et ledernetværk. Når lederne har øje for udfordringerne, bliver det dermed også tydeligt for den enkelte leder i netværket, at det forventes, at der bidrages med inputs til den fælles problemstilling. Tina fortæller i interviewet: ”*Altså jeg har jo været lektor i mange år, og jeg bruger selvfølgelig også min erfaring med at facilitere et rum, hvor der gerne skal opstå læring og refleksion til at lave en struktur til dagen.*” (Bilag 2, l. 276-278).

Dette bevidner, at Tina benytter sig af sin erfaring for at kunne skabe et

netværk, hvor lederne kan inspirere og udfordre hinanden. Hun fortæller yderligere, at det ikke er fordi, lederne ikke selv kan finde ud af, hvad de gerne vil tale om, men at det er nødvendigt at have nogle klare rammer for konteksten til netværksmøderne, for at undgå at der går “kaffeklub” i den. Tina nævner flere gange, at lederne deltager i ledernetværket for at holde sig til den faglige kontekst, hvilket bevidner, at der, ifølge Edmondson, kan opstå psykologisk tryghed, når medlemmerne har minimal interpersonel risiko ved at deltage (Edmondson, 2020). Tina nævner: ”[...] *det blev sagt meget specifikt, også fra flere, “Vi vil ikke med i ledernetværket hvis det bare er en kaffeklub”, så det betød også meget for mig, at der skal være noget fagligt i det*” (Bilag 2, l. 171-173). Ledernetværket har med andre ord ikke til formål at skabe bedste venner men nærmere bekendtskaber, hvor der er mulighed for at debattere de faglige emner.

For at rette blikket mod figur 5 omhandlende psykologisk tryghed og ansvarlighed, kan vi udlede af Tinas ovenstående citater, at der er grobund for, at der kan opstå læring lederne imellem, hvis lederne har en ambition om at tage ansvar i deltagelsen på netværksdagene. Dette kommer ligeledes til udtryk i måden, Tina strukturerer møderne. Hun fortæller:

*Det sikrer os ligesom, at vi også har et fagligt fokus, når vi er sammen, og så er der også det her med, at det er en struktureret samtale, hvor vi skiftes til at have ordet. Det synes jeg faktisk fungerer rigtig fint.* (Bilag 2, l. 285-287)

Her fortæller hun, at møderne er faciliteret på en måde, hvor hun sikrer, at alle kommer til orde, hvilket også er betydeligt for Edmondson i forbindelse med strukturering af psykologisk

tryghed, jævnfør de fem punkter, som er udpenslet i afsnit 7.4. Som nævnt i figur 5, er dette ligeledes med til at navigere gruppen i en retning, hvori der sker læring frem for komfort, når lederne får en aktiv rolle i at tage ansvar for dialogen med gruppen. Dog fortæller teorien om psykologisk tryghed også, at for at der kan ske læring i gruppen, er det væsentligt, at medlemmerne tør at være sig selv, hvilket sker med følelsen af tillid og gensidig respekt i gruppen. Her fortæller Edmondson i sine fem punkter, at psykologisk tryghed i gruppen kan skabes ved at øge den interpersonelle empati i gruppen. Hertil kan vi se i Tinas udtalelser, at det er noget, der især er fokus på til møderne. Hun fortæller blandt andet, at der til hvert møde er én leder, der som tidligere nævnt, fortæller en personlig historie fra personens daglige arbejde: *"Så det er sådan noget med, at lederne vælger, hvad der skal sættes fokus på. Så fortæller lederen så om en ledelsesfaglig problemstilling, som han eller hun står i, og som personen ønsker sparring på"* (Bilag 2, l. 303-305). Til denne udtalelse udleder vi på baggrund af Edmondson, at ledernes personlige forståelseshorisont kan være med til at danne en kultur og et miljø, hvor det er okay at dele svære emner, hvilket kan skabe et bånd til de øvrige medlemmer. Hertil fortæller Tina: *"Der er det meningen, at man skal prøve at reflektere temaet ind i sin egen kontekst og så diskutere det med hinanden."* (Bilag 2, l. 135-136). Med dette in mente, er disse historier med til at fremme læring i gruppen, da der er en gensidig forventning til, at medlemmerne skal sparre med hinanden. I forlængelse af dette, fortæller Tina:

*[...] der skal være en positiv balance mellem det at dele det svære og over i at få nye ideer. Sådan at det ikke bliver den der kaffeklub, hvor man bare sidder og hælder vand ud af ørene. Det er jo kun med til, at vi sidder og bliver elendige sammen over, at det hele er umuligt [...]* (Bilag 2, l. 214-215)

Dette understreger Tinas tanker bag, at det ikke skal være en "kaffeklub", men at det forventes, at lederne tager ansvar i at dele de svære emner, men også gør en indsats for at prøve at komme med synsvinkler til de kollegaer, som har en problemstilling han eller hun står overfor. Når dette er sagt, så spørger vi Tina ind til, om hun oplever, at der er forskel på de forskellige gruppers integrering med hinanden, hvortil hun svarer med henblik på netværket i Midt- og Nordjylland, som er det først etablerede netværk: *"Jeg mener helt afgjort, at de bieffekter jeg ser i Midt- og Nordjylland de kommer nu, altså det er positive bieffekter, at vi har sænket skuldre, når vi er i rummet og der er en tillid mellem lederne"* (Bilag 2, l. 367-369). I hendes udtalelse fortolker vi derfor, at den tillid og rolighed der fornemmes i netværket, måske ikke altid har været til stede, men er noget der er opstået løbende. Hun fortsætter: *"jeg fik faktisk en*

*mail fra en af de nye fra sidste ledernetværksmøde, som skrev at hun fornemmede en stor tryghed i rummet, og lederne kunne sige det, de havde på sinde.” (Bilag 2, l. 369-370).* Her fortæller en nytilkommen til ledernetværket, at personen har kunnet fornemme, at der var et åbent miljø, med plads til tryk dialog, selvom der var en ny leder med til mødet. Tina afslutter:

*Det er noget der kommer, altså alle har intentionen fra starten, men alt ser også lidt pænt ud fra starten. Man udstiller ikke sin egen elendighed de første gange man møder nye mennesker, det gør man når man er tryk ved at lægge det frem. (Bilag 2, l. 371-373)*

Det er vores fortolkning, på baggrund af ovenstående, at det kan anses som væsentligt, at det åbne miljø og det psykologisk trykke team er noget, der udvikler sig over tid, hvis de rette forudsætninger og strukturer er til stede. I forlængelse af dette, har vi også spurgt lederne ind til, hvilken betydning ledernetværket har for den enkelte, hvortil de fleste ledere har svaret, at de sætter stor pris på netværket, og de benytter det til videndeling, sparring, inspiration og så videre (Bilag 5). Her svarer en enkelt dog på netværkets betydning: *”Indtil videre, ikke ret stor. Svært at komme ind i netværket hvor der tydeligt er forskellige ”hold”. ” (Bilag 5, s. 4).* Her ser vi en udfordring i, at selvom de øvrige ledere, som har været tilknyttet ledernetværket i lang tid, har følelsen af tryghed, kan det være vanskeligt for en nytilkommen leder at træde direkte ind i et allerede eksisterende trykt netværk. Dette understøtter en anden leder også, som har været tilknyttet netværket fra start:

*Jeg synes, det er lidt svært at der kommer nye til, nogle kommer ikke, så vi er nogle stykker der har været med fra starten, som er gennemgående - Det betyder meget. Men det kan være svært at vi ligesom starter forfra når der kommer nye ind [...] (Bilag 5, s.*

*6)*

Her understreger lederen, at det kan være vanskeligt at skulle starte forfra i den personlige proces med en nytilkommen i netværket. Hertil vil Edmondson understrege, at det i et psykologisk trykt team er nødvendigt, at alle føler sig inkluderet. Hvis et medlem af netværket ikke føler en psykologisk tryghed med resten af netværket, vil dette medlem være mere tilbøjelig til at tie, frem for at dele tanker, komme med inputs og stille spørgsmål til gruppen (Edmondson, 2020). Dette kan være en af risiciene, når der træder et nyt medlem ind i netværket, hvilket kan minimere egen, samt gruppens læring. I forlængelse af ovenstående citat, fortsætter lederen: *“Men jeg ved godt at det er det vi har sagt ja til. Men oplever nok også*

*at dem der udebliver ofte måske ikke tilvælger det/prioriterer det.*” (Bilag 5, s. 6). Til dette citat kan det diskuteres, hvorvidt Resoptis sidste del af det beskrevne formål, *“Lederne indgår i et forpligtende ledernetværk på tværs af kommuner og enheder, hvor formålet er organisatorisk og personlig udvikling blandt både erfarne og nye ledere”* (Resopti, n.d.), bliver udfordret. Vi tolker det forpligtende ledernetværk, som forventningen til, at alle ledere vil bidrage med idéer, spørgsmål og deltage i den produktive diskussion på netværksdagene. Vi ser derfor en udfordring i, at alle lederne ikke prioriterer dette, da dette manglende engagement kan mindske følelsen af psykologisk tryghed i netværket.

Vi spurgte ligeledes lederne: *”Oplever du ledernetværket som et forum, hvori du tør at dele svære emner med de øvrige ledere?”* (Bilag 5, s. 7), hvortil 4 af de 25 ledere, svarer nej. Selvom det ikke er mange af lederne, der svarer nej, er der dog nogle ledere, som ikke føler, at de kan dele de svære emner med netværket, hvorfor det går ud over hele gruppen. Her vil Edmondson påpege, at det er nødvendigt, når vi taler psykologisk tryghed, at alle medlemmerne tør deltage i den produktive diskussion, uden frygt for at blive udskammet af gruppens resterende medlemmer. Det vil derfor være noget, som Tina skal være opmærksom på, når der i fremtiden skal tilknyttes nye ledere til et allerede eksisterende netværk. Afslutningsvist spørger vi lederne, om der er noget, de ønsker, der kunne blive ændret eller forbedret på ledernetværksdagene, hvortil en leder svarer: *”Netværket bør ikke blive for stort, så mister vi den sociale kapital i rummet og tilliden bliver for svær at fastholde.”* (Bilag 5, s. 12). Ved dette citat bliver vi igen opmærksomme på, at Tina skal have for øje, at der kan opstå udfordringer, både for de ledere, som allerede er en del af netværket samt de nye ledere, der indtræder i et etableret netværk.

Tina fortæller, at hun ikke har en konkret måde, hvorpå hun modtager feedback fra lederne. Hun fortæller: *”Den feedback som jeg får, kommer mest når vi siger hej til hinanden, og når vi siger tak for i dag til hinanden, så får jeg sådan nogle umiddelbare tilbagemeldinger.”* (Bilag 2, l. 335-337). Hertil nævner hun også, at hun afslutter hvert møde med at samle op på dagen, hvor det henvender sig særligt til, hvad de har snakket om på den pågældende dag og feedback til oplægsholderen. Hun fortsætter yderligere: *”Jeg spørger ikke så meget ind til, hvad de synes om formen, for den er sat i en ramme”* (Bilag 2, l. 331-332). Med dette citat kan vi tolke, at der ikke er det store fokus på feedback til selve rammen for netværket, hvortil det kan diskuteres, om det er nødvendigt for at sikre, at alle er tilfredse med måden der arbejdes på. Gennem tidligere citater fra lederne, fortolker vi, at lederne har nogle konkrete holdninger til det at være nyttilkommen i netværket. Her kan der argumenteres for, at det er nødvendigt at se nærmere på,

hvordan Tina kan sikre, at de nyttilkomne ledere føler sig inkluderet og samtidig sikre, at de ledere, der har været med fra start, ikke føler, at dette har en negativ påvirkning på netværket. Hertil vil vi kunne benytte os af Edmondsons fem punkter for psykologisk tryghed, som understreger vigtigheden i, at kunne give hinanden feedback internt i gruppen (Edmondson, 2020). Yderligere også at kunne kommunikere til Tina med henblik på at udfordre og skabe andre muligheder for, hvordan lederne og Tina skal arbejde sammen. Vi ser derfor en mulighed i, at Tina eventuelt kunne inkorporere en måde, hvorpå hun, i sammenspil med lederne, kan se nærmere på om der er noget der skal ændres, om der ønskes en anden adfærd i gruppen og hvad der eventuelt står i vejen for, at det kan lykkes. Når dette er sagt, ser vi også en bred enighed i, at ledernetværket fungerer rigtig godt, og størstedelen af lederne er positive omkring det at være medlem, da de ved, hvad de er gået ind til. Vi forsøger at understrege vigtigheden i, ikke at være bundet af de faste rammer, hvor Edmondson fortæller, at medarbejderne skal føle sig inddraget i de udfordringer, som organisationen, og i dette tilfælde ledernetværket, står overfor. Ved at Tina fremlægger eventuelle problemstillinger for lederne, vil vi på baggrund af Edmondson argumentere for, at lederne kan se værdi i at bidrage til en fælles løsning. Med dette afsnit og de anvendte citater er det vores fortolkning at der kan være spor af psykologisk tryghed i ledernetværket. Dette ser vi blandt andet hos lederne, hvor mange fortæller, at de finder stor værdi i at deltage, fordi de kan udfordres og lære af hinanden. Vi udleder også, at Tina har stor fokus på, at hun skal facilitere møderne, så de er rettet mod læring. Vi vil yderligere argumentere for, at en faktor som udfordrer følelsen af psykologisk tryghed, er når der kommer nye ledere til et allerede eksisterende netværk. Vi kan ikke udelukkende på baggrund af interviewet med Tina og lederne svar på spørgeskemaet udlede, hvorvidt der er opstået psykologisk tryghed i de forskellige ledernetværk, da vi ikke har det fulde indblik i, hvordan de rent faktisk forløber sig. Dette vil blive udfoldet yderligere i afsnit 10.0. Dette analyseafsnit er derfor alene bearbejdet ud fra vores fortolkninger af de udtalelser, vi har modtaget. Dermed ses der overordnet set grundlag for gode tendenser når det den psykologiske tryghed. Dette er dog ikke foruden udfordringer, som vi i interventionen, vil forsøge at imødekomme.

#### 8.4.1 Forforståelse

Denne afsluttende del af analysen har samlet set skabt nye erkendelser omhandlende, hvordan psykologisk tryghed skabes i en organisatorisk kontekst. Vores forståelseshorisont er blevet udvidet i forbindelse med inddragelse af de respektive ledes besvarelser i spørgeskemaet. Disse besvarelser har skabt en erkendelse om, at det ikke kun teoretisk set, men også set fra

ledernes perspektiv, er afgørende, at der forefindes en mening med deltagelsen i netværket, for at den psykologiske tryghed kan opretholdes. Yderligere har dette afsnit udvidet vores forståelseshorisont, da vi forinden bagvedliggende fortolkning, ikke var klar over, at dét at ledernetværket undervejs udvides, også har en negativ indflydelse på den psykologiske tryghed. Dette afsnit har yderligere bidraget til erkendelsen om, at ledernetværkets forpligtende del skal indfries, for at den psykologiske tryghed kan opretholdes.

## 9.0 Interventionsdesign

Dette afsnit vil tage udgangspunkt i det tredje underspørgsmål, som er et praktisk problem, hvor vi har et ønske om at blive klogere på, hvad vores undersøgelse og fortolkning har givet af fund til en eventuel forbedring af ledernetværket. Afsnittet tager afsæt i et interventionsforslag udarbejdet på baggrund af de erkendelser om mulige forbedringer, vi i analysen har gjort os. Vi har fra projektets begyndelse haft et ønske om at arbejde med aktionsforskning, hvorfor vi på baggrund af vores udarbejdede interview og spørgeskema finder det relevant at inddrage et interventionsdesign. Dette gør vi gennem brugen af design thinking metoden, samt 1-2-gruppe modellen om det kreative gruppearbejde, for bedre at kunne danne et nuanceret, håndgribeligt og praksisnært interventionsdesign til Tina og ledernetværket, som Tina forhåbentligt også selv fremadrettet vil kunne benytte til at udvikle og forbedre netværket. Vi har yderligere et ønske om at inddrage pointerne og principperne bag fair proces: 1) Involvering: hvem involverer vi og hvorfor? 2) Forklaring: hvorfor gør vi, som vi gør? 3) Klarhed: forventningsafstemning og tydeliggørelse (Vestergaard, 2019). På den måde sikrer vi, at lederne i netværket, men også Tina føler sig respekteret og involveret gennem samarbejdet.

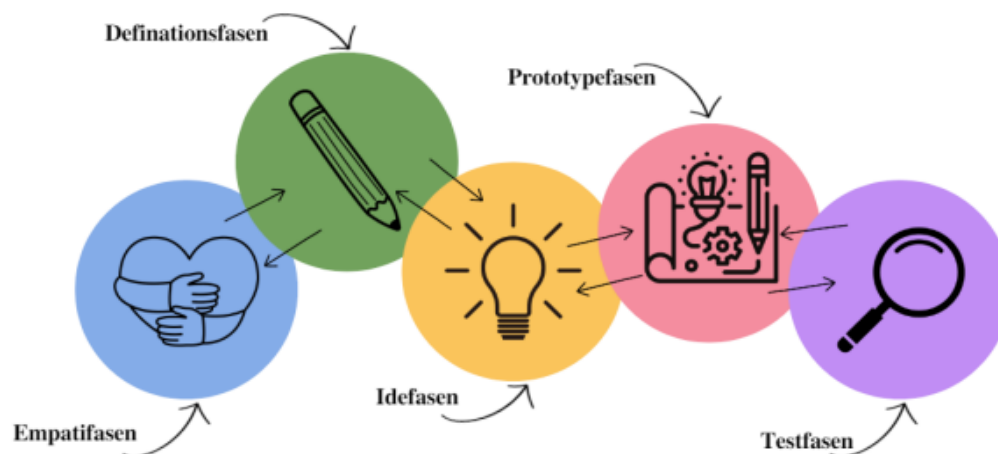
### 9.1 Design Thinking

Vi ønsker på baggrund af forbedringspunkterne at komme med forslag til et interventionsdesign, hvor fokus vil være at skabe et muligt løsningsforslag på nogle af de problemstillinger, vi tidligere har fortolket os frem til. Vi vil i dette afsnit inddrage design thinking som en metode, der skal understøtte det forestående forbedringsforslag. Design thinking er en agil metode, der lægger vægt på medarbejderinddragelse og samskabelsesprocesser til at skabe innovative løsninger, som afprøves og evalueres i praksis. Gennem design thinking er forhåbningen, at der kommer fokus på det reelle organisatoriske

problem ved at inddrage relevante medarbejdere fra den pågældende organisation (Huang & Hands, 2022).

I design thinking metoden, tages der afsæt i fem faser, der på hver sin måde skal bidrage til den mest optimale udviklingsproces. Vi vil i nedenstående afsnit gennemgå de forskellige faser og efterfølgende vil vi forsøge at inddrage vores samarbejdspartner på mest relevant og behørig vis, samt fremvise hvordan de forskellige faser benyttes og inddrages i vores specifikke case. Redegørelsen vil tage afsæt i alle fem faser, men den praksisnære sammenligning og referenceramme til Resopti og vores case, vil blot tage udgangspunkt i modellens to første faser, da de tre resterende faser, kræver reel involvering.

De fem faser i design thinking er visualiseret på nedenstående model og disse defineres således:



Figur 6: Design Thinking modellen med inspiration i (Huang & Hands, 2022)

Fase 1; Empatifasen: I empatifasen er fokus at skabe en empatisk understøttet forståelse af det miljø og af de mennesker, som forandringen skal foregå omkring (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

Fase 2; Definitionsfasen: Fokus i definitionsfasen er at klarlægge de organisatoriske problemstillinger udledt af empatifasen, for derefter at fokusere og konkretisere mod relevante problemstillinger (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

Fase 3; Idefasen: I idegenereringsfasen handler det om at skabe så mange ideer til mulige løsningsforslag som overhovedet muligt. Fokus er her, at man i første omgang ikke lader sig begrænse af de organisatoriske realistiske rammer, men at der i stedet er fokus på at skabe så



mange ideer som muligt. Først herefter diskuteres løsningsforslagene, og de realistiske ideer udvælges (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

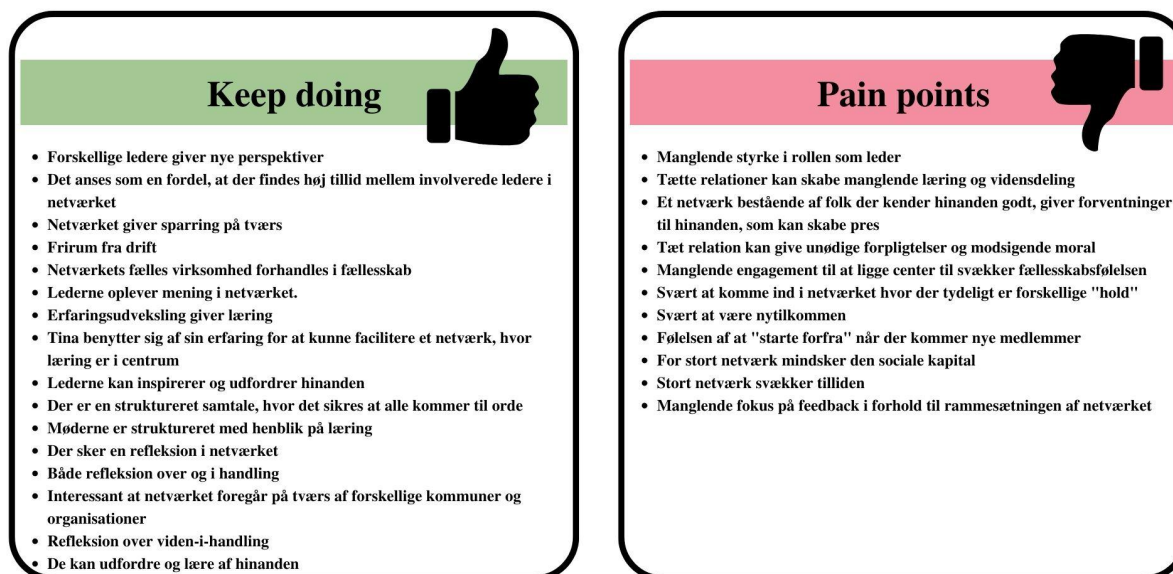
Fase 4; Prototypefasen: I fasen omhandlende prototyper handler det om at skabe en brugbar løsning til problemstillingen. Her handler det om at få skabt et interaktivt produkt, der kan skabe forudsætning for at løse det udvalgte problem (Hasso Plattner Institute of Design, 2010). I denne fase arbejdes der ud fra mottoet: *“fail faster, succeed sooner”* (Huang & Hands, 2022, s. 70), hvilket tilskriver, at denne prototype skal udarbejdes hurtigt og effektivt, inden den bliver taget i spil.

Fase 5; Testfasen: Metoden afsluttes med en testfase, hvor det bagvedliggende arbejde og løsningsforslag testes overfor problemstillingens involverede modtagergrupper (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

### 9.1.1 Fase 1: Empatifasen

Den første fase i design thinking kaldes, som tidligere nævnt, empatifasen. Vi vil i dette afsnit forklare, hvordan vi har forsøgt at forstå lederne samt Tina på baggrund af vores analyse og fortolkning af empirien. Vi har fra samarbejdets start haft fokus på at inddrage relevante personer i vores proces. Dette fordi tid er en faktor, men også fordi vi ikke ønsker unødvendige forstyrrelser af de involverede parter. For at imødekomme første princip inden for fair proces, lagde vi i denne fase ud med en dialog med Tina omkring, hvilke involverede parter hun fandt relevante, for derefter selvstændigt i projektgruppen at udarbejde en plan for, hvem der skulle involveres og hvornår. Første afsæt var som sagt et interview med Tina, hvor vores fokus var at blive bevidst om ledernes perspektiv. Både i aktionsforskning og design thinking er forudsætningen for en vellykket arbejdsproces, de involverede parter, og det var derfor vigtigt for os som forskergruppe, også at inddrage Tina, sådan at vi imødekom casen fra flere vinkler. Måden vi efterfølgende forsøgte at inddrage lederne, var gennem vores spørgeskema. Vores primære fokus har hele tiden været at skabe en samskabelsesproces, og spørgeskemaet var derfor opsat ud fra bedst mulig forudsætning om, at lederne skulle kunne svare frit og åbent til spørgeskemaet. Dette fordi det er vores forståelse, at øget transparens vil danne grundlag for øget psykologisk tryghed og dermed også give os mere åbne og brugbare besvarelser, som vi derefter kunne afsøge for henholdsvis “pain points” og “keep doing” (Edmondson, 2020). Vi har gennem projektets analyse og fortolkning opnået en forståelse af ledernes holdninger, og vi har på den baggrund været i stand til at udlede “keep doing” og “pain points” herfra, jævnfør figur 7. Ved at arbejde systematisk med vores empiri, har vi mulighed for at afdække ledernes

oplevelser og dermed opnå en forståelse heraf, som er en essentiel del af empatifasen (Hasso Plattner Institute of Design, 2010). Vi forsøgte både gennem vores interview med Tina og gennem spørgeskemaet med de respektive ledere i netværket, at forstå, hvordan de hver især så og opfattede netværket. Vi ønskede, at de subjektive fortællinger fra lederne samt vores egne observationer og bemærkninger, tilsammen skulle danne grundlag for vores undersøgelse, frem for at det blot var os, der skulle danne rammerne for samarbejdet.




Figur 7: Egen illustration af keep doing og pain points

### 9.1.2 Fase 2: Definitionsfasen

Vi vil i anden fase af design thinking metoden, definitionsfasen, forsøge at skabe et overblik over de fund, som vi udledte i empatifasen. Her har vi valgt at rette fokusset mod de udfordringer og ”pain points”, som vi ser i ledernes udtalelser omkring deres deltagelse i et ledernetværk hos Resopti. Disse har vi forsøgt at gøre mere håndgribelige ved at konkretisere dem til konkrete problemstillinger, hvilket kan ses nedenfor:

## Problemstillinger



- Det er vanskeligt at komme ind som ny, da der i netværket er grupperinger
- Tætte relationer skaber manglende læring og vidensdeling
- Lederne føler sig ikke styrkede i deres rolle som leder
- Det kan skabe unødvendigt pres og modsigende moral at lederne opbygger en tæt relation
- Det er vanskeligt at inddrage nye medlemmer da det påvirker netværkets sociale kapital
- Netværkets størrelse har påvirkning på trygheden og tilliden i gruppen
- Det svækker fællesskabsfølelsen at ikke alle ledere vælger at ligge center til
- Der er manglende fokus på feedback i forhold til rammesætningen af netværket

*Figur 8: Egen illustration af problemstillinger*

Ud fra disse otte problemstillinger, ser vi, at nogle temaer går igen. Det ses blandt andet, at der opstår udfordringer, når der kommer nye ledere til netværket. Vi ser, at både de erfarne og de nye medlemmer ser komplikationer ved dette. De nye medlemmer føler, at der er grupperinger i netværket, hvorfor det er vanskeligt at være ny, hvorimod de erfarne mener, at det går ud over den tillid og sociale kapital, som er opbygget i netværket. I takt med at netværket bliver større mindskes trygheden i netværket ligeledes. Derudover er en af problemstillingerne, at nogle ledere ikke føler, at netværket styrker deres rolle som leder. Ud fra ovenstående anser vi derfor, at især disse tre fokuspunkter kunne være interessante at se nærmere på:

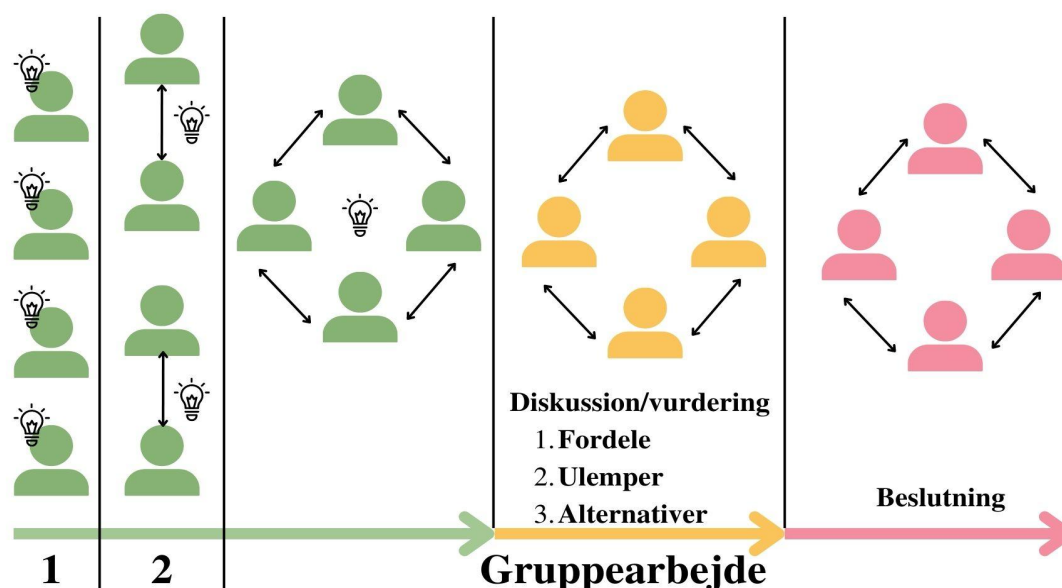
- Mindske grupperinger og bedre sammenhold på tværs
- Opbygge større tryghed og tillid i netværket
- Styrkelse af rollen som leder

Disse fokuspunkter vil blive arbejdet videre med i den næste fase, idefasen.

### 9.1.3 Fase 3: Idefasen

Design thinkings tredje fase kaldes, som tidligere nævnt, idefasen. I de to foregående faser, har projektgruppen fortolket og arbejdet med ledernes data fra spørgeskemaerne, men i denne fase ønsker vi at inddrage lederne i en idegenereringsproces, på baggrund af de tre fokuspunkter fra definitionsfasen.

Vi ønsker at facilitere denne proces som en workshop, hvor lederne på baggrund af vores udledte fund, vil blive bedt om selv at generere løsninger på baggrund af de ovenstående definerede fokuspunkter. Vi har et ønske om at facilitere en workshop, fordi vi er interesserede i at medinddrage lederne i processen, og fordi vi tror på, at lederne selv besidder en stor kapacitet til at udvikle deres netværk. Hertil har vi fokus på at tydeliggøre workshopens hensigt og forventningsafstemme med lederne inden workshopens start, med henblik på at opfylde fair proces' tredje princip vedrørende klarhed. På den måde vil vi også, jævnfør Wenger, bidrage til, at lederne i samarbejde forhandler deres fælles virksomhed (Wenger, 2004). I forlængelse af dette mener vi, at workshoppen kan bidrage til en øget følelse af psykologisk tryghed i netværket. Ved at vi og Tina, er transparente over for lederne, omkring hvilke udfordringer og fokuspunkter vi skal arbejde med, er forhåbningen, jævnfør Edmondson, at medarbejderne skal kunne se værdi i at udtrykke deres holdninger og meninger (Edmondson, 2020). Yderligere er vi interesserede i at få skabt nogle langsigtede og holdbare løsninger, som medarbejderne selv er engagerede i at arbejde med, og vi har derfor valgt at tage udgangspunkt i principperne for fair proces, med særligt fokus på involvering (Vestergaard, 2019). Vi har fra vores egne studie- og arbejdsliv erfaringer med, at det kan være vanskeligt at idegenerere, og vi har erfaringer med, at grupper ofte har en tendens til at gå med "den første og den bedste" ide. Dette ønsker vi at modvirke ved at facilitere idefasen gennem brug af den kreative model: 1-2-Gruppe (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.). Denne er visualiseret nedenfor:



Figur 9: 1-2-gruppe modellen med inspiration i (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.)

Den kreative model er opdelt i tre runder: en grøn, en gul og en rød runde. I den første grønne runde vil vi bede lederne om individuelt i fem minutter at skrive alle de løsningsforslag ned, som den enkelte leder har til fokuspunktet. På den måde får den enkelte leder mulighed for individuelt at få sine tanker ned, og der dannes derudfra et godt grundlag for videre samtale, og der skabes yderligere et divers udgangspunkt (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.). I den anden grønne runde, ønsker vi at parre lederne op to og to på tværs af ledernetværket. I denne runde har lederne til opgave først og fremmest at præsentere fund for hinanden og efterfølgende arbejde videre med de ideer, de finder mest interessante eller relevante. Det vigtigste i denne runde er, at parrene indgår en præmis om aldrig at sige "nej" til den andens ideer eller kritisere disse ideer. Derimod vil lederne få at vide, at de kun må sige "ja" til modpartens ideer, og yderligere også sige "ja, og..." for derigennem at idegenerere videre på medpartens ideer. Ledernes ideer behøver i denne runde ikke at være realistiske, det er derimod blot fordelagtigt, at der tænkes ud af boksen (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.). Vi forestiller os, at denne runde vil vare syv til otte minutter. I næste runde vil parrene blive sat sammen med et andet par, hvor de vil blive bedt om at udvælge deres tre bedste ideer, som de har lyst til at fortælle det andet par om. I denne runde gælder samme præmis som i runde to. Her er det vigtigt at sige "ja, og..." og yderligere vigtigt ikke at lade sig begrænse. De enkelte forslag vil forhåbentligt kunne arbejdes videre med i samspil med det andet par, og denne proces forestiller vi os vil vare omkring ti minutter (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.). Igen udvælger gruppen cirka tre forslag, som de er interesserede i at tage med ind i næste runde. Processen i den gule runde adskiller sig fra de foregående tre grønne. Her vil vi bede lederne om, indenfor ti minutter, for første gang at vurdere kvaliteten af deres ideer og have en dialog heromkring. Her bedes grupperne diskutere fordelene samt ulemperne ved ideen, og yderligere bedes lederne udarbejde forslag til alternativer, såfremt gruppen ikke finder forslaget realistisk (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.). Herefter forestiller vi os, at grupperne gennem denne diskussion, i samarbejde, vil træffe en beslutning om, hvilken af løsningsforslagene de finder mest relevant i forhold til at løse den givne problemstilling (Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse, n.d.). I modellens sidste røde runde, vil vi bede de enkelte grupper om at præsentere deres løsningsforslag for de andre grupper samt Tina og os, og disse forslag vil nu arbejdes videre med i design thinkings fjerde fase: prototypefasen.

#### 9.1.4 Fase 4: Prototypefasen

I denne fase vil vi i samarbejde med Tina, drøfte de løsningsforslag lederne er kommet med på workshoppen. Vi har valgt, at det i denne fase kun skal være Tina, der bliver inddraget, da vi forestiller os, at Tina har nogle indvendinger til, hvad der er realistisk at prøve at implementere. Der skal derfor sorteres og arbejdes videre med de idéer, der har potentiale til at blive afprøvet i praksis. Der vil ligeledes være fokus på, at denne prototypegenerering ikke må trække i langdrag, hvorfor vi gerne ser, at vi kan generere en prototype, som vi kan teste internt i tilfælde af fejl og mangler. Når vi i fællesskab er blevet enige om en mulig prototype, skal denne testes. Vi vil i denne fase også anbefale Tina, med henblik på at imødekomme andet princip inden for fair proces, at hun skal begrunde over for lederne, hvilke til- og fravalg, vi er kommet frem til. Dette skal være med til at sikre, at vi i metodens næste fase, testfasen, stadig har ledernes tillid og engagement, samt at vi fortsat efterlever principperne bag fair proces. Hertil er vores argument, at hvis lederne stadig føler sig inddraget og hørt, vil der være mindre tendens til at opstå modstand mod forandring (Vestergaard, 2019).

#### 9.1.5 Fase 5: Testfasen

I design thinkings femte og sidste fase kaldet testfasen, er vi interesseret i at afprøve prototypen fra den foregående fase. Dette foregår i netværket, hvor lederne får mulighed for at teste det udarbejdede løsningsforslag gennem inddragelse. Dette gøres ud fra devisen "show don't tell", hvor der skal være fokus på, at lederne skal få en reel oplevelse af løsningen (Hasso Plattner Institute of Design, 2010). Heri er det essentielt, at vi i samarbejde med Tina lytter til testgruppen, for at få en dybere forståelse af, hvordan lederne vil kunne bruge eller misbruge løsningsforslagene. Dette benyttes til at evaluere, og eventuelle fejl eller mangler rettes. Vi ser, at Resopti generelt vil kunne gøre brug af principperne bag design thinking, til at forstå og forbedre ledernetværket.

## 9.2 Bargals otte principper

Vi har i afsnit 6.1 argumenteret for, hvordan vi gennem projektet opfylder seks af Bargals otte principper for aktionsforskningen. Ved at foretage ovenstående intervention i Resopti, vil vi argumentere for, at vi derigennem vil kunne opfylde de resterende to principper. Bargals femte princip foreskriver, at beslutningsprocesserne skal være fælles, og at disse skal udføres på en transparent måde. Yderligere at disse er bygget op omkring gruppedynamik, og hertil taler Bargal om, at disse tager afsæt i faserne unfreezing, moving og refreezing (Bargal, 2006). Vi

er af den overbevisning, at vi i interventionsdesignet forsøger at skabe en fair proces, hvori transparens er i højsædet, og hvor vi gennem inddragelse af lederne skaber en fælles beslutningsproces. Vi er gennem interventionsdesignet yderligere i stand til at “unfreeze” gennem særligt de to første faser af design thinking, hvor vi forsøger at forstå lederne. Efterfølgende er vi igennem de sidste tre faser, idefasen, prototypefasen og testfasen, i stand til at flytte os eller “move” gennem forbedringer. Bargals ottende og sidste princip for aktionsforskningen tilskriver, at der inden for rammen af aktionsforskning skal være stor vægt på rekruttering, uddannelse og støtte af forandringsagenterne (Bargal, 2006). Vi lægger i projektet op til, at Tina fremadrettet vil kunne gøre brug af design thinking til evaluering og forbedring af netværket, og vi vil derfor argumentere for, at vi på den måde bidrager til at støtte Tinas fremtidige arbejde. Gennem en fremtidig udførsel af dette interventionsdesign, vil vi derfor på baggrund af Bargals 8 principper for aktionsforskningen, argumentere for, at vi vil kunne bedrive decideret aktionsforskning.

## 10.0 Metodekritik

Efter analysens afslutning, er vi blevet bevidste om, at vi med fordel kunne have gjort brug af andre metoder, for derved at få en mere fyldestgørende besvarelse og argumentation. Dette fordi vi blandt andet har haft svært ved at definere, hvorvidt netværket kan betegnes som et praksisfællesskab, da vi fandt det udfordrende blandt andet at afdække hvorvidt ledernetværket besidder et fælles repertoire. Derudover kunne vi med fordel have brugt nogle uddybende kommentarer i forbindelse med refleksion og psykologisk tryghed. For at imødekomme disse udfordringer, kunne vi med fordel have gennemført nogle opfølgende kvalitative interviews med lederne. Det er tidligere i projektet blevet nævnt, at vi på baggrund af besvarelsen af spørgeskemaet vurderede, at det ikke var relevant eller nødvendigt med opfølgende interviews. Efterfølgende er vi blevet bevidste om, at de opfølgende kvalitative interviews med lederne, havde givet os mulighed for at spørge yderligere ind til de besvarelser, som vi har fået til spørgeskemaet, samt yderligere spørgsmål, som vi er blevet bevidste om gennem udviklingen af vores forforståelser. Derudover kunne vi med fordel også have gjort brug af deltagerobservation som metode, hvor det kunne have været fordelagtigt, hvis vi havde observeret et netværksmøde. Dette havde givet os et indblik i, hvordan kommunikationen i netværket er, om nogle ledere siger mere end andre, samt hvordan samspillet mellem lederne i netværket er. Dette ville give et bedre indblik i, hvordan refleksion foregår i netværket, samt i hvor høj grad dette bliver anvendt. Derudover ville vi også være blevet klogere på læring i

netværket i form af psykologisk tryghed, da Edmondson argumenter for, at høj tilstedeværelse af ansvarlighed og psykologisk tryghed skaber læring (Edmondson, 2020). Dette også i form af Granovetters teori om styrken ved den svage relation. Deltagerobservation havde gjort det muligt for os at åbne feltet op, samt at opbygge en relation til de observerede aktører, hvilket vi ikke har haft mulighed for gennem spørgeskemaet (Szulevicz, 2020). Dette havde givet os en bredere indsigt i elementerne fra psykologisk tryghed, netværkets opbygning, samt en bevidsthed om, hvordan de enkelte aktører reflekterer. Yderligere ville deltagerobservation have givet os mulighed for at observere, om lederne har skabt nogle fælles ord og rutiner i netværket, for derfor at se nærmere på, hvorvidt der er tale om et fælles repertoire, hvilket vi ikke har haft mulighed for at undersøge gennem spørgeskemaet. Herunder ville vi også have haft mulighed for at observere nærmere, hvorvidt der i netværket er tale om svage eller stærke relationer, for derved bedre at kunne karakterisere netværket. På den anden side, er vi også bevidste om, at det er muligt, at dynamikken i netværket ville ændre sig, hvis vi var med som observatører. Dette fordi, vi antager, at lederne i højere grad vil være tilbøjelige til at holde sig tilbage, hvis vi var der som observatør, frem for hvis vi ikke var der. Dette ville derfor modvirke effekten af deltagerobservation, og dermed ikke give os en fyldestgørende besvarelse.

Som nævnt tidligere udsendte vi spørgeskemaet til 48 ledere, hvortil vi fik 25 besvarelser. Heraf er nogle af disse ledere ikke startet i ledernetværket endnu, da de skal deltage i netværket på tværs af Sjælland, Bornholm, Lolland og Falster, som først starter op i 2023. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt nogle af vores svar fra spørgeskemaet er ugyldige, da de fleste af spørgsmålene i spørgeskemaet var obligatoriske, og lederne derfor var nødsaget til enten at svare ja eller nej til eksempelvis et spørgsmål såsom: *“Benytter du dig af sparring med de andre ledere udover netværksdagene?”* (Bilag 5, s. 6). Dette var et af de steder, hvor vi var særlige opmærksomme og kritiske i vores analyse og fortolkning, da nogle af vores svar, som sagt, kunne have været ugyldige. Vi er derfor blevet opmærksomme på, at vi skulle have været mere bevidste om ikke at udsende spørgeskemaet til ledere fra det nye ledernetværk, som endnu ikke er startet. Samtidig med, at der er en risiko for, at vi har fået nogle ugyldige svar i spørgeskemaet, kan det også diskuteres, hvorvidt det ville have givet en bedre og mere fyldestgørende besvarelse, hvis vi havde valgt, at spørgeskemaet også var anonymt for projektgruppen. Dette fordi lederne måske i højere grad ville være tilbøjelige til at være ærlige i deres besvarelse, hvis spørgeskemaet var anonymt.



Overordnet set er vi bevidste om, at vi med andre metoder kunne have fået en mere fyldestgørende besvarelse, men det kan dog også diskuteres, hvorvidt dette havde givet et bedre projekt og en bedre undersøgelse og fortolkning. Dette fordi der inden for eksempelvis deltagerobservation er nogle aspekter, hvor vi er uklare omkring, hvorvidt det havde givet os de besvarelser, som vi havde ønsket. Dette med tanke på fortrolighed i netværket, tryghed samt den overordnede kommunikation.

## 11.0 Konklusion

Dette afsnit vil afslutningsvis sammenfatte de erkendelser, vi har gjort os gennem projektet på baggrund af problemformuleringen: *Hvilken betydning har Resoptis ledernetværk for lederne?* Undersøgelsen tog afsæt i en aktionsforskningsinspireret vinkel, hvor genstandsfeltet var Resopti og dertilhørende ledernetværk. Formålet med projektet var, gennem fortolkning, at danne erkendelser om ledernetværkets betydning for lederne, og efterfølgende hvilke mulige forbedringspunkter der sås heri. For at kunne danne disse nye erkendelser, tog vi først udgangspunkt i et kvalitativt interview med Tina, for derefter kvantitativt at udarbejde et spørgeskema til netværkets respektive ledere. For at kunne besvare vores problemformulering, fandt vi det nødvendigt at tage udgangspunkt i tre underspørgsmål, disse værende:

1. Hvad indebærer et netværk?
2. I hvilket omfang stemmer Resoptis formål overens med ledernes oplevelser?
3. Hvordan kan Resopti gøre brug af design thinking til at forbedre ledernetværket?

I vores analyseafsnit blev ledernetværkets betydning undersøgt ud fra fire teoretiske bidrag i form af: styrken i den svage relation, praksisfællesskaber, den reflekterende praktiker og psykologisk tryghed. Vi har indledningsvist undersøgt betydningen af et netværk, samt hvad dette indebærer ved hjælp af Granovetters teori om styrken i den svage relation. Dette vil besvare første underspørgsmål, hvortil der blev skabt nye erkendelser omhandlende relationers styrke og betydning for læringsudbyttet. Det kan på baggrund af vores fortolkning konkluderes, at der ses fordele og ulemper for læringsudbyttet og netværkets værdi, i både en stærk og en svag relation i et netværk. På den ene side anses det som en fordel, at lederne i netværket indgår som en del af netværket, uden at kende hinanden på forhånd, da dette kan medføre et højere læringsudbytte. Dog som det også pointeres i selvsamme afsnit, medfører den tætte relation en høj grad af tryghed, som også er en væsentlig faktor, når det gælder relationer til mennesker.

En tæt relation kan dog også anses som en ulempe, set fra et læringsperspektiv, da en tæt relation kan medføre unødvendige, gensidige forpligtelser og manglende nye perspektiver.

Resoptis ledernetværk er, at dømme ud fra vores fortolkning af Wengers definition sammenholdt med ledernes svar, et praksisfællesskab. Yderligere når vi ser nærmere på de tre delkomponenter af et praksisfællesskab, viser ledernes besvarelser, at gruppen først og fremmest er centreret omkring en fælles virksomhed vedrørende ledelse i demensområdet, og at læring og sparring er centrale temaer i gruppen. Desuden viste ledernes svar, at der i gruppen opleves et overordnet gensidigt engagement. Dette kommer særligt til udtryk ved medlemmernes omfavelse af den gensidige forskellighed og forståelse. Dog kan det også konkluderes, at der gennem vores fortolkning blev fundet brud på det gensidige engagement. Dette blandt andet ved, at ikke alle ledere deltager lige aktivt. Grundet vores valg af empiriindsamlingsmetode, har det været vanskeligt at blive klogere på fælles repertoire. Vi har dog en formodning om, at der i ledernetværket både er et fælles sprog gennem ledernes faglige baggrund, og at der på baggrund af faglig diskussion er opbygget diskurser. Konklusionen bliver derfor, at Resoptis ledernetværk kan anses som et praksisfællesskab, med forbehold for, at fortolkningerne af det fælles repertoire bygger på formodninger. Fællesskabet er den ene komponent af Wengers sociale læringsteori og gennem Resoptis fællesskab, opstår der dermed læring som deltagelse. Læringen i praksis foregår i de enkelte leders daglige arbejde, men ledernetværket kan bidrage til inspiration og faglig sparring hertil. Det er også gennem ledernes daglige arbejde, hvorfra de enkelte ledere konstant vil forsøge at skabe mening i fællesskabets diskussioner og samtaler til trods for, at nogle ledere endnu ikke føler sig styrket i deres lederrolle. Vi ser på den baggrund, at Resopti med fordel kunne arbejde videre med at skabe læring som udvikling for den enkelte leder. Vi mener derfor, på baggrund af ovenstående, at kunne argumentere for, at Resopti skaber en fordelagtig ramme for læring. Dermed stemmer ledernes erfaringer overens med Resoptis formål om læring, foruden det faktum at der ses et forbedringspotentiale i at skabe personlig udvikling, for de enkelte ledere.

På baggrund af Schöns teori om den reflekterende praktiker samt vores fortolkning af den indsamlede empiri, kan det konkluderes, at der overordnet ses en sammenhæng mellem Resoptis ønskede formål vedrørende refleksion og ledernes oplevelse af ledernetværket. Vi er gennem vores fortolkning blevet bevidste om, at netværket har betydning for lederne i form af, at de har mulighed for at reflektere med ledere fra både egne og andre kommuner omkring negative såvel som positive aspekter af demensomsorgen. Fortolkningen af empirien har

yderligere skabt nye erkendelser om, i hvilket omfang lederne gør brug af refleksion i og over handling. Denne refleksion forstår vi, ud fra Schön, som værende givende for læringsudbyttet, da de får mulighed for at danne sproglige beskrivelser om deres handlinger.

Der tages afslutningsvist i analysen et teoretisk afsæt i Edmondson og psykologisk tryghed. På baggrund af denne teori kan vi konkludere, at Tina har fokus på at facilitere netværksmøderne på en måde, hvori der kan opstå psykologisk tryghed, og vi ser ligeledes gennem vores fortolkning, at der er spor af psykologisk tryghed i netværket. Dette ser vi blandt andet hos lederne, hvor mange fortæller, at de finder stor værdi i at deltage i netværksdagene, fordi de kan udfordres og lære af hinanden. Vi ser også, at Tina har fokus på at facilitere møderne, så de er rettet mod læring. Vi kan også konkludere, at en faktor, som udfordrer følelsen af psykologisk tryghed, er, når der kommer nye ledere til et allerede eksisterende netværk. Vi ser i den sammenhæng, at psykologisk tryghed bliver udfordret, da ikke alle ledere prioriterer dét at være en del af et forpligtende netværk. Dog må det afslutningsvis konkluderes, at vi ikke med vores nuværende empiri, vil være i stand til at konkludere om psykologisk tryghed med sikkerhed forefindes eller ej. Dette fordi, afsnittet alene er bearbejdet ud fra vores fortolkninger af de udtalelser, vi har modtaget. Dog kan og vil vi konkludere, at vi ser flere positive tegn på, at den psykologiske tryghed er højnet og til stede.

Det kan gennem ovenstående fire teoretiske bidrag konkluderes, at der ses en overordnet sammenhæng mellem det formål, som Resopti selv fremsætter og den forståelse, de respektive ledere i netværket har heraf. På den måde besvarer vi andet underspørgsmål. Dog er vi på baggrund af disse erkendelser, blevet bevidste om nogle mulige forbedringspunkter, der kan anses som værende fordelagtige for ledernetværket. Hertil har vi udarbejdet et interventionsdesign, som et forslag til, hvordan dette kan bearbejdes med inddragelse af design thinking metoden. Vi vil gennem denne belyse, hvordan en mulig tilgang til forbedringsprocessen kan foregå. Måden dette beskrives er, at vi inden for hver af metodens fem faser har redegjort og opstillet bevæggrunde og tiltag, der alle kan forbedre effektiviseringen af netværket som helhed. Yderligere ser vi, at design thinking metoden er en metode, som Resopti fremadrettet kan benytte sig af til at undersøge og forbedre ledernetværket. Dermed besvares det tredje og sidste underspørgsmål omhandlende, hvordan Resopti kan benytte netop denne agile metode til at udbedre tidligere nævnte forbedringsforslag.

## Litteraturliste

- Atterton, J. (2007). The 'Strength of Weak Ties': Social Networking by Business Owners in the Highlands and Islands of Scotland. I *Sociologia Ruralis* (47. udg., Årg. 3, s. 228-245). Wiley Blackwell.
- Bargal, D. (2006). Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm of action research. Hentet fra [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Barthold, L. S. (u.d.). *Hans-Georg Gadamer (1900—2002)*. Internet Encyclopedia of Philosophy. Hentet fra Swayne Barthold
- Baarts, C. (2020). Autoetnografi. I *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udg., Årg. 1). Hans Reitzel.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation: skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* (1. udg., Årg. 1). DJØF/Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Forskningsgruppen for uhæmmet vidensanvendelse. (u.d.). *Det Kreative Gruppearbejde*. Hentet 7. December 2022 fra Den Kreative Platform: <https://www.uva.aau.dk/creative-platform-learning/det-kreative-gruppearbejde/>
- Frederiksen, M. (2020). Mixed-methods-forskning. I *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udg.). Hans Reitzel.
- Gadamer, H. G. (2007). *Sandhed og metode : grundtræk af en filosofisk hermeneutik* (2. udg.). Academica.
- Georg, S. (2020). Undersøgellesdesign. I *Paradigmer i praksis: Videnskabsteori og metode i ledelses- og organisationsstudier* (2. udg., Årg. 1). Djøf Forlag.
- Hasso Plattner Institute of Design. (2010). *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE*. Hasso Plattner Institute of Design.

- Hersted, L. (2021). Nye udfordringer til ledelse - Om baggrunden for denne bog. I *Ledelse i sociale processer: relationer, resonans og responsivitet* (1. udg., Årg. 1). Dansk Psykologisk Forlag.
- Huang, Y., & Hands, D. (2022). *Design Thinking for New Business Contexts: A Critical Analysis Through Theory and Practice*. Springer International Publishing.
- Højbjerg, H. (2013). Hermeneutik. I *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., s. 289-316). Samfundslitteratur.
- Jensen, J. B., & Krogstrup, H. K. (2017). Fra New Public Management til New Public Governance. I *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor* (1. udg., Årg. 1). Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, A. s. (u.d.). *Ledelse | Virksom*. Hentet 14. Oktober 2022 fra *Ledelse | Virksom*: <https://www.virksom.dk/viden-og-vaerktoejer/ledelse/naar-kompleksitet-er-et-grundvilkaar-for-ledelse>
- Kristiansen, M. (1997). *I mødet er sandheden: en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg Universitetsforlag.
- Krogstrup, H. K. (2020). *Brugerinvolvering i evaluering og forskning: metoder og formål* (1. udg.). Hans Reitzel.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. (2. udg., Årg. 1). Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview*. (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Kaa Sunesen, M. S., Frimann, S., & Borup Jensen, J. (2020). Aktionsforskning i et læringsperspektiv. I *Aktionsforskning - et læringsperspektiv* (1. udg., Årg. 1). Hans Reitzel.

- Linder, J. (2018). Elementer i New Public Management - rammesætning for bogen. I *New Public Management i Danmark: baggrund, erfaringer og fremtid* (1. udg., Årg. 1). Dafolo.
- Madsen, J. A. (2020). Spørgeskema. I *Paradigmer i praksis: Videnskabsteori og metode i ledelses- og organisationsstudier* (2. udg.). Djøf Forlag.
- Madsen, J. A., & Darmer, P. (2020). Det individuelle kvalitative interview. I *Paradigmer i praksis: Videnskabsteori og metode i ledelses- og organisationsstudier* (2. udg.). Djøf Forlag.
- Moos-Bjerre. (24. Maj 2022). *Ekspert- og interessentinterviews – Moos-Bjerre*. Hentet 14. Oktober 2022 fra Moos-Bjerre analyse: <https://www.moos-bjerre.dk/ydelse/fokusgruppeinterview-og-personlige-interview-2/>
- Nørgaard, A., & Lykke, T. (2014). *Kompleksitet: virksomhedens største udfordring* (1. udg.). Gyldendal Business.
- Rendtorff, A. L. (25. oktober 2021). *Mennesket skal i fokus, hvis du vil skabe resultater*. Hentet 8. December 2022 fra Djøf: <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-aer-kogkarriere/ledelse/artikler/2021/mennesket-skal-i-fokus-hvis-du-vil-skabe-resultater.aspx>
- Resopti. (u.d.). *resopti.dk*. Hentet fra Services: <https://www.resopti.dk/>
- Resopti. (u.d.). *Service*. Hentet 21. October 2022 fra Resopti: <https://www.resopti.dk/service/>
- Schön, D. (2012). Refleksion-i-handling. I *49 tekster om læring* (1. udg.). Samfundslitteratur.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books.
- Schön, D. A. (2014). *Den reflekterende praktiker: hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Klim.

- Sparre, M. (2020). Individuel læring i aktionsforskning. I *Aktionsforskning - et læringsperspektiv* (1. udg., Årg. 1). Hans Reitzel.
- Stegeager, N., & Nørlem, J. (2021). Bæredygtig ledelse i systemisk perspektiv. I *Ledelse i sociale processer: relationer, resonans og responsivitet* (1. udg., Årg. 1). Dansk Psykologisk Forlag.
- Szulewicz, T. (2020). Deltagerobservation. I *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udg., Årg. 1, s. 97-115). Hans Reitzel.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udg.). Hans Reitzel.
- Torfiing, J., & Triantafillou, P. (2017). Introduktion: New Public Governance på dansk. I *New public governance på dansk* (1. udg., Årg. 1). Akademisk Forlag.
- Vestergaard, B. (2019). *Fair proces: fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*. Lead Read.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet* (1. udg.). Hans Reitzel.
- Wenger, E. (2012). En social teori om læring. I *49 tekster om læring* (1 udg.). Samfundslitteratur.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (Januar 2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *The Magazine*. Hentet fra <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>
- Wenger, E., & Wenger-Trayner, B. (Juni 2015). *Introduction to communities of practice*. Hentet 7. December 2022 fra Wenger-Trayner: <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>