

# ***Når kunst bliver mere end underholdning...***

Et casestudie af brugen af kunst i forandringsprocesser i Skatteministeriet. Med fokus på emergens, spontanitet og politiske processer i forandringer.



Anne Fischer Olesen & Tatjana t'Felt

Lang forvaltning  
Vejlederleder Henry Larsen  
Roskilde Universitetscenter  
Maj 2006



## Når kunst bliver mere end underholdning...

1	Problemfelt .....	3
2	Metode .....	6
2.1	Metodologi .....	6
2.1.1	Abduktiv fremgangsmåde .....	6
2.1.2	Casestudie af brug af kunst i forandringsprocesser i Skatteministeriet. ....	7
2.1.3	Undersøgelhedsdesign .....	8
2.1.4	Samspil mellem kvantitative og kvalitative data.....	9
2.1.5	Valg og brug af teori .....	10
2.2	Metodik.....	10
2.2.1	Dataindsamling .....	10
2.2.2	Spørgeskemaundersøgelsen .....	11
2.2.3	Behandling af kvantitative data .....	12
3	Casen.....	13
3.1	CoLLab .....	13
3.2	Projektforløbet.....	16
3.3	Lederworkshoppen og medarbejderworkshoppen .....	17
3.3.1	Ledernes præsentation for medarbejderne .....	17
3.3.2	Workshoppen med medarbejderne.....	18
4	Teori .....	20
4.1	Forandringsteori.....	20
4.2	Hagedorn-Rasmussens teori om forandringsdynamikker. ....	21
4.2.1	Forandringsprocesser som en læreproces.....	22
4.2.2	Operationalisering.....	24
4.2.3	Forandringsprocesser ud fra det politiske perspektiv. ....	25
4.2.4	Inklusion og eksklusion af aktørgrupper.....	26
4.3	Ralph Staceys teori om forandring som komplekse responsive processer.....	27
4.3.1	Komplekse responsive processer.....	27
4.3.2	Kommunikative handlinger.....	28
4.3.3	Improvisation i gestus-responsmønstre. ....	29
4.3.4	Magt som en uundgåelig del af relationer.....	29
4.4	Udvikling af arbejdsspørgsmål ud fra teorien .....	31
5	Analyse af arbejdsspørgsmål 1 .....	34
5.1	Kvantitativ analyse af arbejdsspørgsmål 1.....	34
5.1.1	Hvorvidt bidrager workshoppen til refleksion og dialog?.....	34
5.2	Kvalitativ analyse af arbejdsspørgsmål 1 .....	37
5.2.1	Hvordan bidrog workshoppen til <i>refleksion</i> ? .....	37
5.2.2	Hvordan bidrog workshoppen til <i>dialog</i> ?.....	39

## Når kunst bliver mere end underholdning...

5.2.3	Hvorvidt og hvordan førte dette til afklaring af temaerne? .....	41
5.2.4	Delkonklusion af arbejdsspørgsmål 1.....	44
6	Analyse af arbejdsspørgsmål 2 .....	45
6.1	Kvantitativ analyse.....	45
6.1.1	Hvorvidt workshopen har bidraget til engagement? .....	45
6.2	Kvalitativ analyse .....	49
6.2.1	Daglige arbejder .....	49
6.2.2	Engagement.....	51
6.2.3	Delkonklusion på arbejdsspørgsmål 2.....	52
7	Analyse af arbejdsspørgsmål 3 .....	54
7.1	Kvantitative resultater om interesse og engagement .....	55
7.1.1	Er der sammenhæng mellem aktørernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen?.....	55
7.1.2	Hvorvidt er der forskel på aktørgruppernes interesser i de forandringerne? .....	55
7.2	Kvalitativ analyse af interesse og engagement.....	59
7.2.1	Hvordan er der sammenhæng mellem aktørgruppernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen?.....	59
7.2.2	Hvorledes indgår eksempelvis skeptikerne i forandringsprocessen? .....	60
7.2.3	Brugen af kunstneriske metoder og skeptikerne .....	61
7.2.4	Hvorvidt og hvordan bliver aktørernes engagement påvirket af magtforhold? .....	62
7.2.5	Spontanitet og magtforhold.....	63
7.2.6	Vante roller eller spontanitet .....	64
7.2.7	Forumspil på workshopen.....	65
7.3	Delkonklusion af arbejdsspørgsmål 3 .....	66
8	Konklusion .....	67
9	Litteraturliste .....	71
10	Bilag 1: Metodikker.....	73
	Fase 1: Foranalyse – 1. del .....	73
	Fase 2: Dataindsamling: Casen.....	75
	Fase 3: Analyse og rapport .....	78
11	Bilag 2: Statistisk metode.....	79
12	Bilag 3: Spørgeskemaundersøgelsen.....	81
13	Bilag 4: Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen .....	85
14	Bilag 5: SPSS.....	97

## 1 Problemfelt

*...I think there is a need for our whole Western culture to start to explore, not our emotional intelligence, but our full being as humans and the only place I know how to find that is in the arts.  
(Margaret Wheatley, i Darsø 2004)*

Kultur- og erhvervsministeriets redegørelse om "Danmarks kreative potentiale" fra 2000 argumenterede for, at der var et stort potentiale i et tættere samspil mellem kultur og erhverv. Med redegørelsen fremlagde regeringen en strategi og vision om at udvikle og realisere mulighederne i dette felt. Årsagen til dette initiativ skal blandt andet findes i en øget fokus på kreative processer og innovation som bærende ressourcer for den fremtidige vækst. Kunsten anses for at kunne påvirke erhvervslivet med utraditionelle arbejdsformer og tankemønstre til innovation, kreativitet og idérigdom (Kultur og erhvervsministeriet 2000:5).

Der har de seneste år været en række nye initiativer i Danmark i spændingsfeltet mellem kunst, erhvervsliv og det offentlige. Nogle teatre har specialiseret sig i at arbejde med forandringsprocesser i relation til organisation og ledelse. Dette gælder f.eks. Dacapo teatret, der arbejder med bl.a. forumspil og historiefortælling. Dansk Musikforbunds kursusafdeling ARTLAB er et eksempel på et fagforbund for kunstnere, der målretter sin indsats og efteruddannelse med området kunst og erhverv. ARTLAB har en målsætning om at skabe jobudvikling i kunst & erhverv med kunstnernes kompetencer i centrum. ARTLAB har siden 2001 arbejdet med "praktisk grundforskning i hvordan professionelle kunstneres arbejdsmetoder konkret kan hjælpe virksomheder med udfordringer inden for innovation, kommunikation og ledelse"(ARTLAB 2005). Virksomheden ArtsinBusiness er et eksempel på en virksomhed, der er grundlagt med det formål at udvikle kompetencer for bedre at kunne tilbyde erhvervslivet udnyttelse af kunstnernes processer, kreativitet og arbejdsmetoder. Samspillene mellem kunst og organisationer betegnes ofte "de kreative alliancer".

Også på det forskningsmæssige niveau er rettet stor opmærksomhed mod området. Et eksempel er Center for Kunst og Lederskab på Copenhagen Business School ledet af professor Ole Fogh Kirkeby, der har fokus på at sætte kunst ind i en filosofisk ramme. Centeret har fokus på en perspektivering af forholdet mellem kunst og lederskab i en teoretisk kontekst, der skaber "virkningsfulde erkendelser og indsigter". Et andet eksempel er forskningsenhed Den Kreative Alliance på Learning Lab Denmark, ledet af forsker Lotte Darsø, der primært undersøger de læringsperspektiver, der er i samspillet mellem kunst og erhverv. Enheden udfører eksperimenter i anvendelsen af kunstneriske kompetencer i produktudvikling og stimulering af organisatorisk forandringer.

Kritikere af de kreative alliancer mener, at virksomhederne udnytter kunstnerne til at promovere virksomhedernes image. Professor i sociolog Kurt Aagaard Nielsen og lektor Birger Steen Nielsen fra Roskilde Universitets Center kritiserer de kreative alliancer for at være kvalitets- og retningsløse.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Alliancerne anses for at være uden indre kriterier, samt at det mest tydelige ved dem er deres konformitet. Overordnet set tror de ikke meget på, at de kreative alliancer bidrager til andet end varm luft. Det grundlæggende synspunkt er at kunst og kommercialismen er to uforenelige størrelser. Luc Boltanski og Eve Chiapellos skriver i deres hovedværk om kapitalismen *Le nouvel esprit du capitalisme*, at kapitalismens overlevelsessevne bunder i en effektiv overlevelsesstrategi, der handler om at den er så fleksibel, at den kan inkorporere sine modstanderes synspunkter og gøre dem til sine. Kapitalismen har en evne til at internalisere kritikere (Boltanski og Eve Chiapellos 2005). Er mødet mellem kunst og kultur kapitalens internalisering af kulturen som kritikerne hævder? Er de kreative alliancer blot et forførelsesnummer?

De kreative alliancer kan tage mange former. Forsker Lotte Darsø skelner mellem 4 måder at bruge kunst på: Kunst kan blive brugt som *dekoration*, *underholdning* og som *instrument* til f.eks. team building, kommunikationstræning eller lederudvikling. Endelig kan kunst blive integreret i en *strategisk forandringsproces*, der involverer identitet, kultur, innovation og udvikling. (Darsø 2004: 14) Den sidste kategori, hvor kunst bliver brugt i en *strategisk forandringsproces*, anses af mange aktører, der arbejder med området, for at være den mest spændende udgave af de kreative alliancer (Interview Agerholm & Lemming fra ARTLAB, og Bornemann fra ArtsinBusiness).

Sidste år blev der igangsat et aktionsforskningsprojekt mellem Den Kreative Alliance fra Learning Lab Denmark, Skatteministeriet og Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling, der netop har fokus på brug af kunst til organisationsforandringer. Projektet har til formål at afprøve, hvordan og hvorvidt brugen af kunst i organisationsforandring kan bidrage til forankring af forandringer. Skatteministeriets hensigt er, at projektet skal være med til at forankre forandringerne hos den enkelte medarbejder. (Interview departementschef Peter Loft).

Forankring forstås som

*... at forandringerne føles så rigtige og naturlige at de ligger på ryggraden hos ledere og medarbejdere, dvs. at de er mere end blot accepterede. (Skatteministeriet 10/03/2006)*

Skatteministeriet har - ifølge chefkonsulent Helle Vibeke Carstensen fra Skatteministeriet - de seneste år været igennem mange forandringer. F.eks. gik datterselskabet SKAT den 1. november 2005 fra at være 5.000 til 10.000 medarbejdere. Ministeriet har udviklet sig fra primært at være en sagsbehandlende organisation til en politisk tænkende organisation. Helle Vibeke udtrykker det således:

*Groft sagt er medarbejderne gået fra fortidens industriarbejdere til innovative medarbejdere*

Forandringerne i Skatteministeriet er til tider blevet opfattet som forandringer for forandringens skyld. Departementet ønskede derfor sidste år at samle op på forandringerne<sup>1</sup>. Departementschef Peter Loft udtaler i et interview:

---

<sup>1</sup> Fra AGORA 2006, Learning Lab Danmarks årlige konference om uddannelse og læring i skoler og virksomheder

## Når kunst bliver mere end underholdning...

*Jeg har ofte forsøgt at forklare, hvad værdierne indebærer. Og vi har diskuteret dem igennem uden at komme det nærmere og opnå den ønskede effekt. Jeg tror, at vi er nød til at låne et andet sprog. I kunstens verden findes initiativ, iverigdom, inspiration selvstændighed og samarbejde. Eftersom vi ønsker innovative og løsningsorienterede medarbejdere, er det nærliggende at se på kunstens verden.*

*(interview departementschef Peter Loft, af journalist Shadi Saber)*



*Departementschef Peter Loft præsenterer temaet "Ressourceprioritering"*

Skatteministeriet har valgt at bruge kunst som middel til at afklare, hvilke forandringer de vil forankre, samt som middel til at få medarbejderne til at engagere sig i forandringer. Forløbet i Skatteministeriet involverer workshops med musik, skuespil, forumspil, grafisk illustration, korsang, historiefortælling og billedkunst. (*Skatteministeriets hjemmeside, strategier 10/03/2006*). Hvis projektet viser sig frugtbart, ønsker Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling at overføre metoden til andre offentlige institutioner.

Det er derfor relevant at undersøge, om brugen af kunst kan bidrage til en bevægelse hen mod forankring af forandringer i en offentlig organisation? Er det muligt at planlægge forandringer? Er de kunstneriske metoder i stand til at skabe afklaring om de iværksatte forandringer<sup>2</sup>? Kan de kunstneriske metoder bidrage til at skabe engagement og involverer medarbejdere og ledelse i forandringsprocessen? Eller er projektet – som kritikere af de kreative alliance antyder – blot en form for forførelse af medarbejderne?

Dette fører os frem til følgende problemformulering:

I hvilken grad og hvordan bidrager de kunstneriske workshops i Skatteministeriet til, at ledelsen samt medarbejderne får afklaret de planlagte forandringer, samt engagerer sig i forandringsprocessen?

<sup>2</sup> Iværksatte og planlagte forandringer skal i dettes projekt forstås som de forandringer, som Skatteministeriet iværksatte for år tilbage og igennem dette projekt ønsker at forankre.

## 2 Metode

Formålet med dette kapitel er at give et overblik over projektets metode. Metoden kan inddeles i to dele, metodologi og metodik.

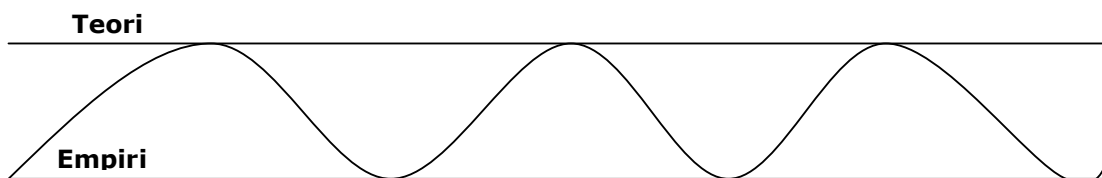
Metodologi er den strategi, der lægges for undersøgelsen af problemformuleringen. Den indeholder valg af undersøgelsesdesign, argumentationslogik, sammenhæng mellem problemstilling, arbejdsspørgsmål og fremgangsmåde, valg af teori samt sammenhæng mellem teori og empiri. Dette vil blive gennemgået efterfølgende. Metodik omhandler de konkrete teknikker i f.eks. dataindsamlingen, såsom overvejelser omkring udformningen af spørgeskemaundersøgelsen, bearbejdelse af data og udarbejdelse af interviewguides til de kvalitative interviews. Nærværende kapitel vil redegøre for de vigtigste valg i forbindelse med dataindsamlingen og for metodiske overvejelser vedrørende samspillet mellem de forskellige data. En mere fyldestgørende beskrivelse af de valgte metodikker og dertil knyttede metodiske overvejelser ligger i bilagsmaterialet<sup>3</sup>.

### 2.1 Metodologi

#### 2.1.1 Abduktiv fremgangsmåde

Genstanden for vores undersøgelse - brug af kunst i forandringsprocesser - er et forholdsvis nyt fænomen. Det er meget sjældent, at kunst bliver brugt som middel til at skabe og understøtte organisatoriske forandringer. Der er derfor ikke udviklet megen teori, der forholder sig specifikt til genstandsfeltet. Vi belyser problemstillingen med organisationsteori. Men samtidig har casen, dvs. de konkrete erfaringer med brug af kunst i forandringsprocesser i Skatteministeriet, stor vægt i undersøgelsen. Det har været en gensidig vekselvirkning mellem teori og empirien, altså en abduktiv fremgangsmåde.

**Figur 1: Den abduktive fremgangsmåde**



<sup>3</sup> Denne prioritering skyldes ikke, at vi ikke mener at de valgte metodikker er vigtige, men at vi er tvunget til at begrænse projektrapportens omfang mht. sideantal.



### 2.1.2 Casestudie af brug af kunst i forandringsprocesser i Skatteministeriet.

Formålet med et casestudie er at skabe viden om et fænomen ud fra intensiv undersøgelse af en case. Det kan opbygge meget detaljeret og dybtgående viden om komplekse interaktioner og processer. Casestudiet er en frugtbar metode, når undersøgelsens fokus er et komplekst fænomen, der ikke kan isoleres til en række målbare variable. Casestudiet er nyttigt, når fænomenet forholder sig til en given kontekst og er udviklet i forhold til denne kontekst. Og casestudiet er nyttigt, når det ikke er muligt at isolere forskningsobjektet, hvilket betyder, at forskeren ikke har kontrol over begivenhederne, men er tvunget til, at studere fænomenet i en real levende kontekst (Flyvbjerg: 1992).

Casestudiet af brugen af kunst i Skatteministeriet er relevant, fordi ministeriet er en offentlig organisation, der ligner andre offentlige organisationer. Samtidig kan man have en formodning om, at Skatteministeriet er en rimelig træg offentlig institution. Hvis det er muligt at bruge kunst som metode til organisationsforandringer her, vil det også være muligt overføre denne erfaring og metode til andre organisationer. Formålet med case studiet er at observere hvorvidt og hvordan kunst kan bidrage til organisatoriske forandringer, og hvordan erfaringerne fra Skatteministeriet kan bruges som bidrag til organisatorisk forandringer i andre organisationer.

Skatteministeriets projekt med brug af kunst til at forankre forandringsprocesser<sup>4</sup>, som er genstand for denne undersøgelse, er et aktionsforskningsprojekt ved navn Collab. CoLLab er en forskningsmetode; et samarbejde mellem forskning, kunst og erhverv med det formål at skabe organisatorisk læring og transformation. Hensigten er at skabe et rum for undersøgelse, eksperimenter og innovation. Det vil uddybes i case-beskrivelsen.

Casen er en ekstrem case, dvs. et exceptionelt eksempel på en organisations brug af kunst i en forandringsproces. Der er ikke mange organisationer i Danmark, der har haft et så langt et forløb med så mange former for kunst involveret. Tidsperspektivet, 1 år, er ekstremt i forhold til en gennemsnitlig case. Casen er et eksempel på et komplekst samarbejde, idet der inddrages mange praksisser og elementer i forløbet.

Ofte er der forbehold over for, om casestudier kan skabe viden som er generaliserbar. Dette forbehold er er knyttet til en positivistisk forståelse af generaliserbar viden som universel viden. Flyvbjerg taler om "eksemplets magt" og argumenterer for, at casestudiet netop kan skabe "phronesis", der defineres af Aristoteles som kontekst og erfaringsbaseret viden. Phronesis – og dermed casestudiet – kan skabe valid

---

<sup>4</sup> Som en del af vor foranalyse deltog vi i en workshop om forandring og innovation gennem kunst. Workshoppen var en del af "Agora", Learning Lab Denmarks årlige konference om uddannelse og læring i skoler og virksomheder. Det var en interaktiv workshop med korte oplæg om CoLLab med Skatteministeriets departement, Statens Center for Competence- og Kvalitetsudvikling og Learning Lab Denmark. Projektet er forskningsmæssigt ledet af Lotte Darsø. Darsø spurgte os efterfølgende om, vi var interesseret i at lave en række spørgeskemaundersøgelser, der skulle afdække effekten af en række kunstneriske workshops. Vi aftalte, at vi udarbejdede 5 spørgeskemaer, sendte dem elektronisk til alle workshopdeltagere og behandlede data. Dette skal indgå i en bog om hele projektet, der vil blive udgivet internt i Skatteministeriet. Til gengæld kunne vi også bruge data, og endvidere supplere dataindsamlingen med de interviews og observationsstudier af workshop, som det var nødvendigt for at belyse vores problemstilling, - så længe det var i et rimeligt omfang. Dette medførte, at vi på meget kort tid skulle udarbejde det første spørgeskema, der, eftersom det skulle kunne sammenlignes med de efterfølgende spørgeskemaer, danner basis for hele spørgeskemaundersøgelsen.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

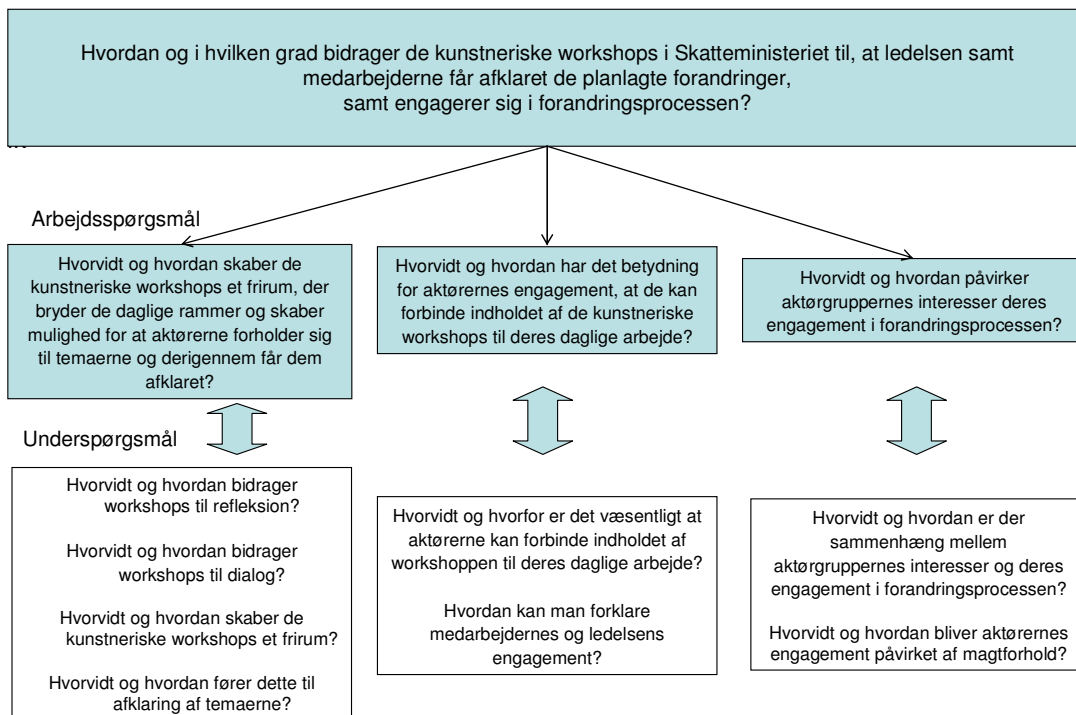
og generaliserbar viden, netop fordi det inkorporerer en bevidsthed om den specifikke kontekst, i hvilken et komplekst fænomen befinder sig (Flyvbjerg:1992).

### 2.1.3 Undersøgellesdesign

For at belyse den centrale problemstilling; i hvilken grad og hvordan kunstneriske workshops i Skatteministeriet kan bidrage til afklaring og engagement i forandringsprocessen, har vi ud fra vor teori og eksplorative interviews udarbejdet 3 arbejdsspørgsmål. Hensigten med arbejdsspørgsmålene er, at undersøge mere specifikke dele af det komplekse fænomen, som en forandringsproces kan være. De tre arbejdsspørgsmål har fokus på, a) hvorvidt de kunstneriske workshops kan skabe et frirum, og b) hvor afgørende det er for udbyttet af workshops, at der er en forbindelse til hverdagens problemstillinger og c) hvilken betydning aktørernes intentioner har i forhold til deres engagement i forandringsprocessen. For at operationalisere de tre arbejdsspørgsmål, er der ud fra hvert arbejdsspørgsmål udarbejdet en række underspørgsmål, som vil blive analyseret og diskuteret ud fra resultaterne og kommentarerne i spørgeskemaundersøgelsen, fra interviews, fra observationsstudiet af medarbejderworkshoppen, samt ud fra projektets teoretiske grundlag.

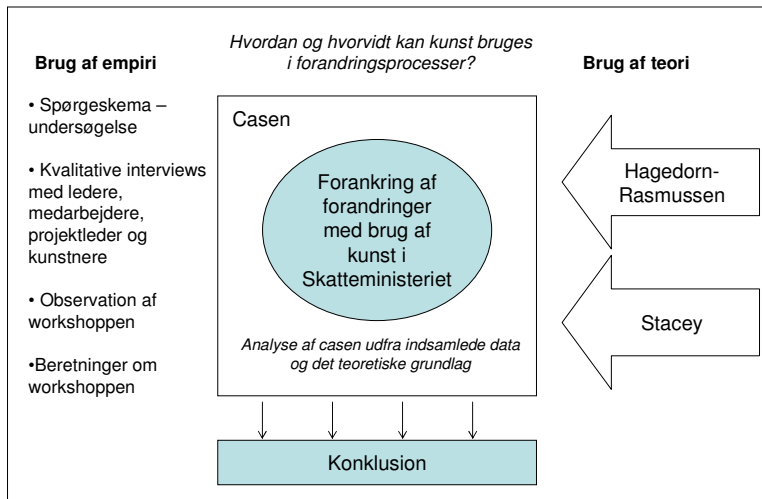
**Figur 2: Undersøgellesdesign**

Problemformulering:



Vigtige overvejelser i udarbejdelsen af et undersøgelsesdesign er den indre korrelation mellem de stillede spørgsmål, og de valgte metoder til at besvare dem, samt samspillet mellem empiri og teori i forhold til at belyse den centrale problemstilling på en fyldestgørende måde.

**Figur 3: Samspil mellem empiri og teori i forhold til at belyse casen**



#### 2.1.4 Samspil mellem kvantitative og kvalitative data.

Korrelationen mellem de stillede undersøgelsesspørgsmål og de valgte metoder til at besvare dem omhandler bl.a. samspillet mellem kvantitative og kvalitative data. Dette samspil har udgjort den største metodiske udfordring i projektet.

Vi har indgået en aftale om at lave spørgeskemaundersøgelser om workshoppen med Skatteministeriet og Learning Lab Denmark. Dem ønsker vi at bruge i nærværende undersøgelse. Samtidig har vi vurderet, at det er frugtbart at bruge teorier, der forstår forandringsprocesser som inkluderings- og ekskluderingsprocesser, interaktioner, skabelse af meningsdannelse og identitet samt magtrelationer. Alt sammen begreber og størrelser, der vanskeligt kan måles objektivt og som ikke er statiske.

En fremgangsmåde til at belyse problemstillingen kunne være at opstille en række teser, som vi be- eller afkræftigede i analysen. Risikoen ved denne fremgangsmåde vil være, at spørgeskemaundersøgelsens logik lagde rammen for analysen. Derfor har vi valgt indledningsvist at undersøge de tre arbejdsspørgsmål ud fra de kvantitative data, og lade de kvantitative resultaterne være kilde for undren, der åbner op for analysen af forandringsprocessen vha. de kvalitative interviews, kommentarer og observationsstudiet.

Vi vurderer, at vores kvantitative data kan belyse nogle talmæssige sammenhænge mellem f.eks. vurdering af workshoppens relevans og vurdering af workshoppens udbytte. Men som det allerede er forklaret, anvendes observationsstudie og kvalitative interviews til at belyse og forklare mere komplekse og kontekst afhængige forhold i forandringsprocessen.

Denne metodetriangulering kan kompensere for eventuelle svagheder i den ene form for data grundlag, samtidig kan den medfører at henholdsvis de kvalitative og kvantitative data støtter og udbygger

## Når kunst bliver mere end underholdning...

forskellige perspektiver i analysen. I forhold til undersøgelsens konklusion kan metodetriangulering benyttes dels til – når analysen af flere datakilder peger i samme retning – til at styrke validiteten af konklusionen, og dels kan de forskellige datakilder belyse forskellige aspekter.

### 2.1.5 Valg og brug af teori

Projektets teoretiske ramme er til dels funderet i et undervisningsforløb om organisation og ledelse, som vi har fulgt på Roskilde Universitets Center i foråret 2006. Hagedorn-Rasmussens tekster om ledelseskoncepter og om politiske processer i organisationsforandringer, der blev gennemgået og diskuteret i undervisningen, vurderede vi var en god ramme organisations-teoretisk at undersøge casen på. Hagedorn-Rasmussens teori tager udgangspunkt i en kritik af den teknisk-rationelle forandringsstrategi, hvor man starter med en målsætning og via effektiv planlægning opnår den. Hagedorn-Rasmussen anvender 3 forskellige analyseperspektiver, politisk, symbolsk, og læringsperspektiv. Sidstnævnte perspektiv har primært fokus på læring, hvilket er en styrke i forhold til casen, idet det også er CoLLab metodens hovedfokus. Men da der også er interessekampe i forhold til læring og forandringer, samt at vi gennem vores casearbejde er blevet opmærksomme organisationens forskellige interesser i projektet på, benytter vi også Hagedorn-Rasmussens politiske perspektiv.

Undersøgelsens andet teoretiske udgangspunkt er Ralph Staceys teori om komplekse responsive processer. Staceys teori er en mere radikal kritik af den rationelle ide end Hagedorn-Rasmussen. Stacey har relevans idet hans seneste forskning omhandler brugen af kunst i organisationsforandringer. Staceys styrke er hans kritiske iagttagelser i forhold til forandringer. Dertil er han spændende, fordi han advokerer for, at man skal bruge sine egne erfaringer i studiet af forandringer. Teorien er dog svær at operationaliser og overføre til konkrete metodiske valg. Vi har derfor mere brugt Staceys teori som djævlens advokat, der løbende sat spørgsmålstegn ved projektets logik og metode. Dertil har Stacey påvirket os til at lave mere åbne interviews, samt fokusere på daglige rutiner, og til at acceptere at vores egne fornemmelser også kunne være værdifuldt i en vurdering.

## 2.2 Metodik

### 2.2.1 Dataindsamling

Som præsenteret i Figur 3 bygger projektet på en alsidig dataindsamling, der omfatter både kvantitative og kvalitative data.

Dataindsamling som en del af casestudiet:

- Spørgeskemaundersøgelser: For hver workshop er der udarbejdet et spørgeskema, der omhandler oplysninger om deltagerne, deres vurdering af forandringerne i Skatteministeriet og vurdering af workshoppen. Der er endvidere flere åbne svarmuligheder, hvor deltagerne kan skrive deres iagttagelser.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

- Kvalitative interviews: med medarbejdere, chefgruppen, projektleder og kunstnere. Lederne er blevet interviewet to gange, første gang umiddelbart efter ledernes tredje workshop, og anden gang et par dage efter deres medarbejdere havde været på workshop, for bl.a. at spørge ind til om de havde skabt en anderledes dialog med deres medarbejdere.
- Observationsstudie af workshoppen: hvor vi observerede dels umiddelbare indtryk, sociale interaktionsmønstre. Observationerne indgår i analysen som situationsbeskrivelser og indtryk, og behandles som analyseelementer på samme måde som eksempelvis interview.
- Beretninger om workshoppen: skrevet af journalist Shadi Saber på baggrund af observation af workshoppen og interviews med deltagerne i workshoppen.

Dataindsamling til foranalysen bestod af

- Litteratur- og dokumentstudie: Rapporter, fortælling og teori om mødet mellem kunst og virksomheder/organisationer.
- Eksplorative interviews med praktikere i feltet: Da det er et forholdsvist nyt felt i konstant udvikling, er der skrevet forholdsvis lidt om mødet mellem kunst og organisationer. For opnå viden om de nye praksisser på området interviewede vi Lene Bornemann, leder af ArtsinBusiness, musiker og proceskonsulent Kenneth Agerholm og proceskonsulent Henrik Lemming fra ARTLAB.
- Deltagelse i "Workshop om Forandring og Innovation gennem Kunst": på Learning Lab Denmark ved forsker Lotte Darsø

De følgende afsnit vil kort forklare nogle metodiske valg der har haft betydning for dataindsamlingen. For en mere omfattende beskrivelse af de anvendte metodikker henviser til bilag 1.

### 2.2.2 Spørgeskemaundersøgelsen

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at forsøge indsamle information om deltagerens baggrund, deres forventninger til workshoppen, deres vurdering af de valgte temaer og deres vurdering af workshoppen metode, relevans og resultat.

Det er en del af vores samarbejdsaftale med Skatteministeriet, at vi laver en spørgeskemaundersøgelse for 1 leder- og 4 medarbejderworkshops hvor der bliver brugt kunstneriske metoder. Resultaterne bliver blandt andet blive brugt til Skatteministeriets interne evaluering af forløbet og nogle af data vil blive udgivet i en bog om projektet. Pga. datoen for projektafleveringen på RUC er det kun to af spørgeskemaundersøgelserne, der indgår i projektets analyse. Det har således været vores indgang til projektet i Skatteministeriet, at vi udarbejdede kvantitative data for dem, som vi samtidig selv kan bruge til at analysere casen.

Men da det er svært at skabe en dybdegående detaljeret forståelse af en forandringsproces ud fra kvantitative målbare svar, var det essentielt dels at supplere med kvalitative interviews og observation, dels at udforme et spørgeskema, der formåede at indfange deltagerens personlige observationer og

## Når kunst bliver mere end underholdning...

vurdering. For forme spørgeskemaet så fleksibelt som muligt, var der løbende åbne felter, hvor respondenterne blev opfordret til at skrive deres personlige vurdering. Et eksempel:

Spørgsmål med åbne felter til besvarelsen:

*Spørgsmål 15: Kom eventuelt med eksempler på hvad du synes workshoppen har bidraget med:*

Disse kommentarer fra respondenterne har bidraget med mange fine, kritiske og begejstrede iagttagelser, der på en konstruktiv måde har suppleret og nuanceret de indsamlede kvantitative data.

### 2.2.3 Behandling af kvantitative data

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen præsenteres og bearbejdes på to måder. For det første vises og kommenteres procentfordelinger og frekvenser for de enkelte spørgsmål, for det andet beregnes udvalgte krydstabuleringer. I de tilfælde, hvor det er relevant foretages ved hjælp af SPSS en korrelationsanalyse af udvalgte variable. Vi har opnåede en svarprocent på 78,5 %. Det vil sige 33 ud af 42 workshopdeltagere har besvaret spørgeskemaet. Størstedelen af vores data er ordinalskalerede, det vil sige, at de logisk set kan placeres i en rangorden (fra meget utilfreds til meget tilfreds). Det er derfor hensigtsmæssigt at benytte en rangkorrelationskoefficient, til at beskrive sammenhængen mellem variablene. Til dette benyttes de såkaldte gammakoefficienter, der viser styrken samt retningen af korrelationen mellem de krydsede variable. Den kan antage en værdi mellem -1 og 1. En gammaværdi på "0" indikerer, at der ikke er nogen sammenhæng mellem de to variable. En negativ gammaværdi indikerer en negativ sammenhæng; jo højere værdi, der angives på den ene skalavariabel, jo lavere værdi angives på den anden. Modsat indikerer en positiv gammaværdi, positiv sammenhæng. Jo tættere gammaværdien er på hhv. -1 og 1, jo stærkere er sammenhængen. Gammakoefficienten er i midlertidig kun et deskriptivt mål. For at kunne vurdere om vores resultater blot er udtryk for tilfældighed, foretages der for hvert kryds et signifikanstest. Til det formål anvendes p-værdien, hvor en p-værdi på 0,05 (5%) eller derunder anses som statistisk signifikant. I projektet vises kun de resultater, der er signifikante<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Se nærmere beskrivelse af testen i bilag 2.

### 3 Casen



*Medarbejdere i Skatteministeriet ved ledernes præsentation af temaerne for forandringerne i ministeriet*

I dette afsnit gennemgås vores case nemlig et aktionsforskningsprojekt, der omhandler brugen af kunst til forankring af forandringer i Skatteministeriet. Casen er et aktionsforskningsprojekt i samarbejde mellem Skatteministeriet, Learning Lab Denmark og Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling. Nærværende undersøgelse omhandler kun en del af forløbet, nemlig to workshops, en workshop med chefguppen og en workshop med medarbejdere. Til sidst vil vi derfor mere detaljeret beskrive processen i og omkring disse to workshops.

Forskningsprojektet bygger på en særlig interaktiv forskningsmetode, nemlig CoLLab, som vil blive gennemgået. Vi ønsker at præsentere CoLLab, men har ikke til hensigt at gå videre ind i begrebsapparatet. Dernæst vil projektførelsen, der strækker sig over et år, kort blive ridset op.

#### **3.1 CoLLab**

Projektet er et CoLLab, Collaborative learning Lab, en metode, der er udviklet i Learning Lab Denmark af Lotte Darsø, David Barry og Michael Dawids. CoLLab fokuserer på erfaringsbaseret viden, der er funderet i reale organisatoriske behov og interesser.

Formålet er at skabe en sikker og laboratorielignende proces, hvor organisationen sammen med forskere kan udforske og eksperimentere med nye former for problemløsning. I dette tilfælde at finde nye former at forankre forandringer i organisationen.

CO:

Står for kollaboration dvs. samarbejde. Professionelle forskere og en organisation arbejder sammen om at definere projektets problemstilling, gennemføre eksperimentet og analysere resultaterne. Denne tilgang adskiller sig fra et traditionelt forskningsprojekt, hvor det udelukkende er forskerne, der

## Når kunst bliver mere end underholdning...

kontrollerer forskningsforløbet. Der er altså en fortløbende interaktion og dialog mellem forsker og organisationen.

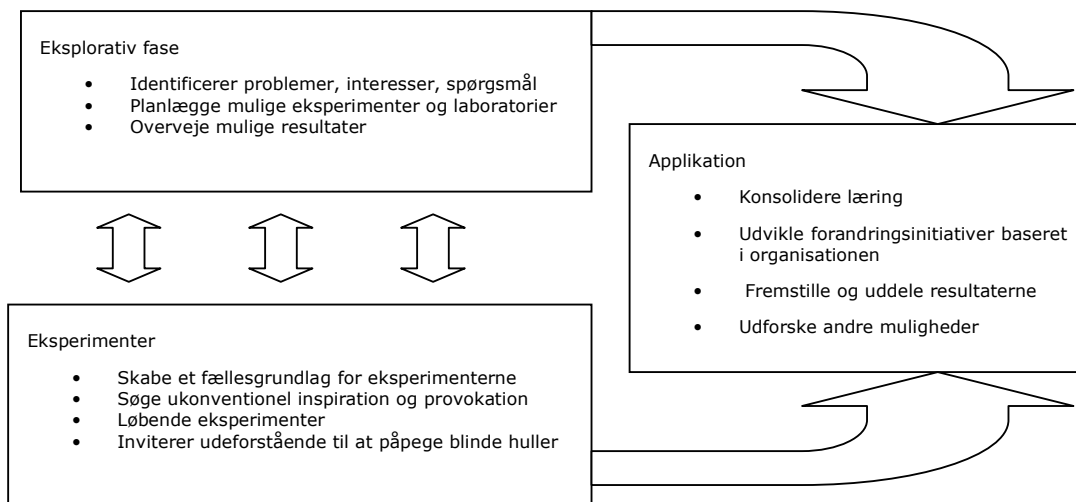
L:

Står for læring, der er det centrale mål. For at opdage nye måder at organisere og arbejde på, er det nødvendigt at skabe læringsprocesser, der involverer både handling, erfaring, og refleksion. Alle deltagerne i forløbet forventes at opdage og lære nye ting, ikke kun forskeren.

Lab:

Står for laboratorium. Der skal skabes et sikkert rum for udforskning og eksperimentering. Det er vigtigt at frygten for at begå en fejl bliver minimeret. Ofte sker læring fra fejl og uforventede resultater. Ved at være åben overfor det uventede, styrkes chancen for at finde og skabe ny og nyttelig viden. (Barry m.fl. 2002: 2)

**Figur 4: CoLLab metoden**

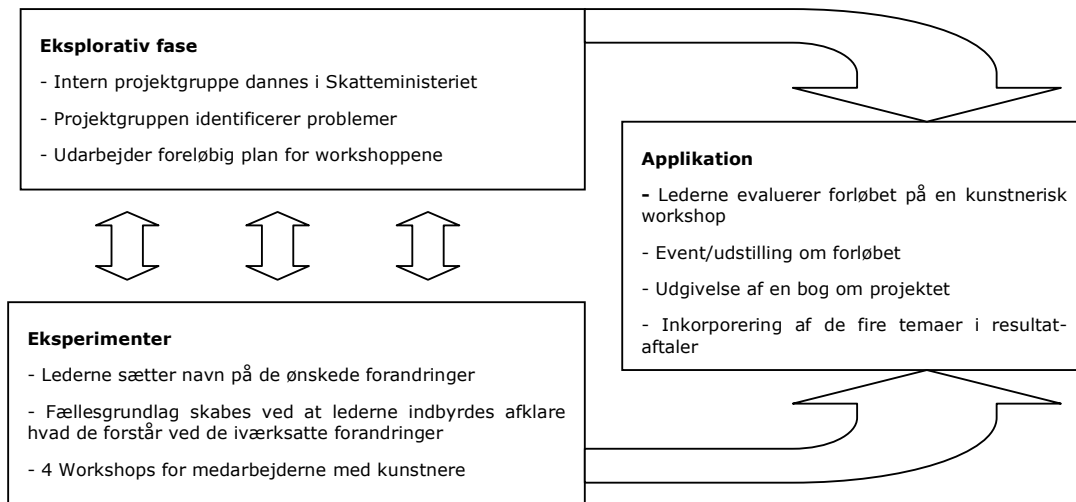


Kilde: Barry, Darsø og Dawids 2002

Et CoLLab projekt er en "cyklisk læringsrejse". Der er tre faser, den eksplorative fase, den eksperimentelle fase og applikationsfasen. I den eksplorative fase udarbejder samarbejdspartnerne hvem, hvad, hvor og hvordan spørgsmål, der skal identificeres, hvem der skal involveres, hvilke problemstillinger, der skal arbejdes med, hvad man allerede ved om problemet, hvordan eksperimentet vil finde sted og hvorfor arbejdet er vigtigt. I den eksperimentelle fase finder eksperimenterne sted, nye eksperimenter skabes sideløbende med at der opstår ny viden. I den sidste fase, applikationsfasen, skal den ny viden konsolideres og omsættes i praksis og evt. offentliggøres. (Barry, Darsø & Dawids 2002:2)



**Figur 5: CoLLab mellem Skatteministeriet, Learning Lab Denmark og Statens Center for Kvalitets og Competence Udvikling**



Kilde: Egen tilblivelse ud fra Barry, Darsø og Dawids 2002

I den **eksplorative fase** blev der dannet en intern projektgruppe i Skatteministeriet. Denne projektgruppe identificerede relevante problemstillinger og udarbejdede en foreløbig plan for forløbet. Ejerskabet for forløbet har ligget hos denne projektgruppe. Samtidig har der været et tæt samarbejde mellem projektlederen fra Skatteministeriet Helle Vibeke Carstensen, forsker Lotte Darsø og rådgivningsleder Nadia Kløvedal Reich fra SCKK.

Det er vores vurdering, at den aktive rolle som projektgruppen har spillet fra starten af forløbet, har været med til at forankre projektet i Skatteministeriet. Man har således haft mulighed for løbende at trække på erfaring, refleksion og viden fra LLD og SCKK. Man har fået inspiration og nye arbejdsmetoder fra kunstnere udefra, men beslutningerne og ejerskabet har ligget internt i organisationen. Projektgruppen har styret forløbet i dialog med deltagerne. Der var f.eks. planlagt fra projektgruppens side, at lederne hver især skulle præsentere de fem workshops. Men lederne ændrede dette og besluttede, at de lavede præsentationerne i fællesskab.

I den **eksperimentelle fase** har Skatteministeriet i 6 workshops brugt kunst og kunstnere som kilde til inspiration, provokation og læring. Hensigten har været at få nye input og samtidig hele tiden forsøge at relatere dette til problemstillinger i medarbejdernes daglige arbejde, f.eks. hvordan kan forumspil belyse kommunikations-problemer mellem moderselskabet, Skatteministeriet og datterselskabet SKAT.

I **applikationsfasen** hvor læringen skal konsolideres, skal lederne evaluere forløbet på en workshop. Det er hensigten fra SCKK, såfremt forløbet har bidraget konstruktivt til organisationens forandringer, at overføre metoden til andre statslige organisationer.

### 3.2 Projektforløbet

Projektet blev igangsat i juni 2005, og er planlagt afsluttet i august 2006. I opstartfasen blev der nedsat en projektgruppe bestående af en chefkonsulent og fire øvrige medarbejdere, der er ansvarlig for forløbet. Det var planen at gennemføre 8 workshop, 2 for ledelsen og 5 for medarbejderne og en afsluttende workshop. Det har dog ændret sig, således at der afholdes 3 workshops for ledelsen 4 for medarbejderne og 1 afsluttende workshop.

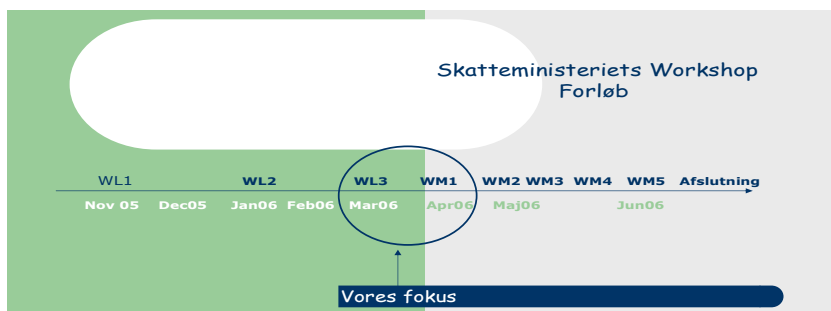
I efteråret 2005 blev den første workshop afholdt, i denne fik chefgruppen til opgave at sætte navn på de vigtigste forandringer, Skatteministeriet har igangsat<sup>6</sup>. Dernæst lavede projektgruppen en forundersøgelse, hvor udvalgte medarbejdere blev interviewet om de valgte temaer. På baggrund af dette skrev projektgruppen et dokument, om de iværksatte forandringer.

I januar 2006 blev den anden workshop afholdt. Her fik chefgruppen til opgave at vælge de 5 temaer, de ønskede at medarbejderne skulle arbejde videre med. De fem temaer blev:

- Moderskabsrollen
- Kulturbærere
- Helhedstænkning
- Ressourceprioritering
- Frie mennesker tager ansvar

Eftersom dette projekt skal afleveres maj 2006, og efter som aktionsforskningsprojektet først afsluttes i august 2006, har vi valgt kun at undersøge en afgrænset periode af forløbet. Nærværende undersøgelse vil derfor omhandle perioden fra ledelsens tredje workshop til medarbejdernes første jf. figur.

**Figur 6: Skatteministeriets workshop forløb**



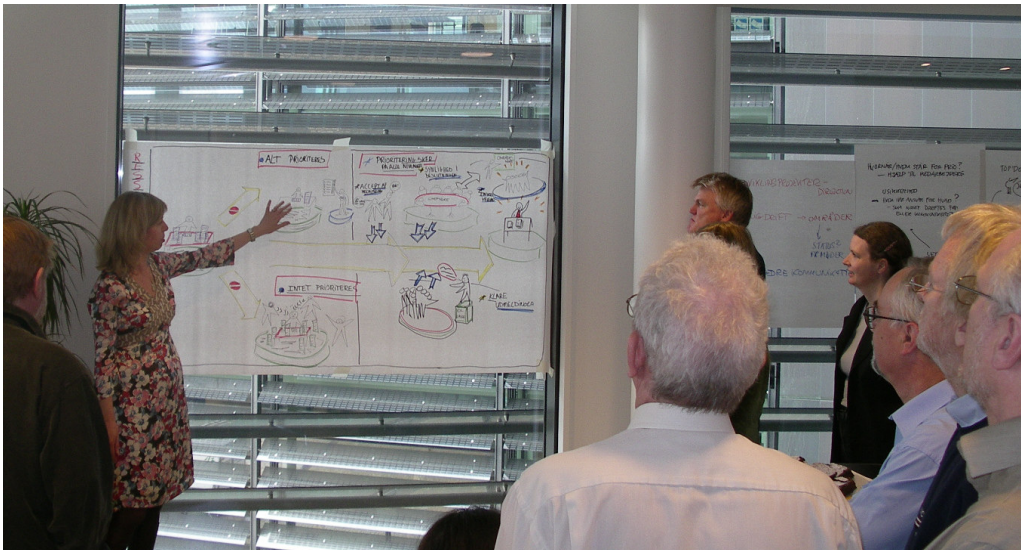
\* WL = workshop leder og WM = Workshop medarbejder

<sup>6</sup> I den første workshop blev der ikke brugt kunst.

### 3.3 Lederworkshoppen og medarbejderworkshoppen

#### Ledernes tredje workshop og medarbejdernes første workshop.

I marts måned 2006 blev den tredje lederworkshop afholdt. Formålet med workshoppen var, at ledelsen i fællesskab skulle afklare, hvad de forstod ved de fem valgte temaer. Workshoppen skulle samtidig klæde lederne på til at præsentere de fem temaer og de tilknyttede fem medarbejderworkshops for medarbejderne. Først blev lederne undervist i at tegne grafiske illustrationer, konkret var opgaven at tegne stjernemænd. Dernæst skulle de i fem grupper tegne, hvordan de forstod de fem temaer. Afslutningsvis præsenterede de tegningerne for hinanden.<sup>7</sup>



*Præsentation af temaerne på leder workshoppen*

#### 3.3.1 Ledernes præsentation for medarbejderne

Medarbejderne blev inviteret enkeltvis til en præsentation, hvor lederne fremstillede de fem temaer vha. deres tegninger. Medarbejderne stod midt inde på gulvet og skulle så dreje rundt, da lederne stod rundt omkring i lokalet og hver skiftevis præsenterede et tema. Situationen gjorde at der var direkte øjenkontakt. En medarbejder fortæller, at hun først var ret pinlig over "set-uppet", samtidig med at hun straks følte sig forpligtet til at deltage, da der var direkte øjenkontakt mellem lederne, der præsenterede og medarbejderne. Men hun var overrasket over, hvor gode lederne faktisk var til at præsentere temaerne. En anden medarbejder understreger, at tegningerne gjorde præsentationen meget mere interessant end en traditionel powerpoint præsentation.

Medarbejderne kunne så dagen efter vælge en workshop at deltage i. Ledelsen skulle derigennem få medarbejderne til at deltage i processen, samt give dem et indtryk af ledelsens forståelse af temaerne.

---

<sup>7</sup> Ledelsen har efterfølgende valgt at medarbejderne ikke skal arbejde videre med ressourceprioritering.

### 3.3.2 Workshopen med medarbejderne

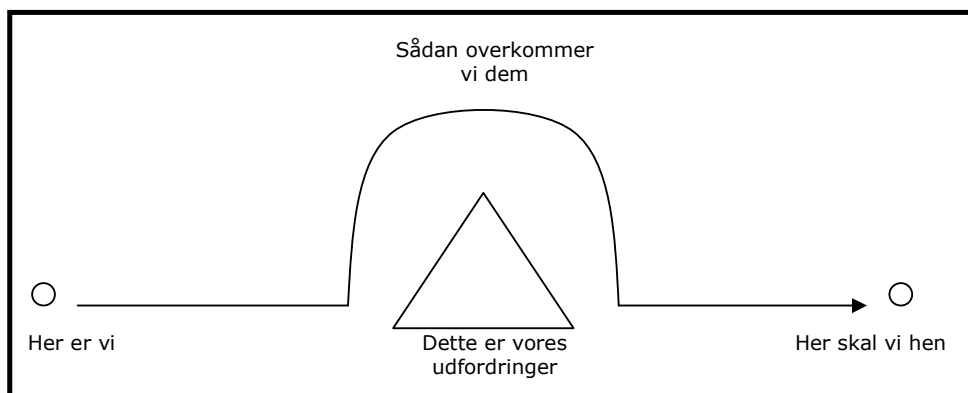
Den første workshop for medarbejderne omhandlede "moderskabsrollen". Formiddagen blev brugt til, at medarbejderne i fællesskab via grafisk illustration skulle tegne kommunikationsvejene mellem moderfirmaet, Skatteministeriet, og datterselskaberne, SKAT og Landsskatteretten. Den grafiske illustrator (og proceskonsulent) tegnede på baggrund af medarbejdernes forslag en tegning af forholdet mellem moderen Skatteministeriet, datteren SKAT og lillebroren landsskatteretten. Dernæst skulle medarbejderne i grupper tegne kommunikationsvejene. Nogle medarbejdergrupper tegnede de mere overordnede kommunikationsveje, mens andre medarbejdere tog udgangspunkt i deres egne personlige kontakter med SKAT og skitserede disse.



Billede fra Bigger Picture

Efterfølgende fik medarbejderne til opgave at beskrive, hvor de var nu, hvor de gerne ville hen og hvilke udfordringer, der var for at komme derhen, samt vælge 3 handlinger at handle på.

**Figur 7: Tegneøvelse på medarbejder workshop**



Medarbejderne foreslog bl.a.:

- Skabe bedre netværk for at lære medarbejderne i SKAT at kende
- Igangsætte holdningskampagner internt i departementet
- Fællesmorgenmad om SKATs nye organisation
- Organiserer møder/seminarer for medarbejdere fra både departementet og SKAT, evt. af teambuilding karakter eller med et fagligt fokus

## Når kunst bliver mere end underholdning...

- Øget udstationering og miniturnus
- Fastholde og styrke eksisterende relationer

Efter workshoppen har projektgruppen samlet op på medarbejdernes forslag til handling, og har forlagt dem for ledelsen.

Eftermiddagen blev brugt på, at medarbejderne via forumspil skulle opføre 3 fortællinger, der omhandlede moderskabsrollen. Først skulle deltagere præsentere sig selv. Derefter skulle alle op og stå og lave nogle simple opvarmingsøvelser. En øvelse gik ud på at fortælle en historie to og to. Den ene person sagde et ord, og så fulgte den anden op med det næste ord, og på den måde improviserede man sammen en fortælling.

Efterfølgende valgte instruktør Peter Frandsen sammen med medarbejderne tre historier om kommunikationen i forhold til moderselskabsrollen. En gruppe valgte en historie, ud fra en medarbejders oplevelser, om et skøn vedrørende sømænd på kabelskibe. Medarbejderne havde fået til opgave at give et skøn til udarbejdelsen af et lovforslag. Hun havde været i tvivl om, hvorvidt hun blot skulle foretage et skøn eller kontakte, for at få nogle præcise oplysninger om udgifter til kabelskibe. Hun besluttede at kontakte SKAT og fik fat i en medarbejder, der lovede hurtigt at vende tilbage med de ønskede oplysninger. Nogle dage senere sendte personen i SKAT nogle lister over alle kabelskibe i Danmark. Medarbejderen i departementet vidste ikke, hvad hun skulle bruge listerne til, og ringede til personen i SKAT. Personen i SKAT lovede hurtigt at vende tilbage og sendte nogle dage efter flere lister med underinddelinger af kabelskibe i Danmark, diskoteksskibe, kabelskibe der sejlede om natten osv. Medarbejderen i departementet kunne stadig ikke gennemskue, hvordan hun skulle bruge listerne, og endte med at lave et skøn på 10.000 kr. som hun afleverede til hendes chef.

Medarbejderne morede sig meget, da de spillede historien. En af cheferne spillede "Bent", der sad ude i SKAT og ringede rundt i hele Danmark for at tælle samtlige kabelskibe, diskoteksskibe, skibe med lange kabler og skibe med korte kabler. Instruktøren stoppede spillet undervejs og spurgte tilskuerne, hvad de mente at man skulle gøre i den pågældende situation. Et par dage senere deltog to af de medvirkende i et møde med SKAT, der rent faktisk handlede om lovforslaget om kabelskibe, hvor SKAT kom med et forslag, der hurtigt blev afvist af departementet:

*Jeg har siden hen været til et møde med XXX, der jo spillede "Bent" i forumspillet, og mødet handlede om kabelskibene. Så sidder SKATs folk på den ene side, og vores folk så på den anden side af bordet. Det var en rigtig samarbejdssituation. Og så sad XXX og jeg og kiggede på hinanden, især fordi SKAT foreslog f.eks. at der skulle lave en projektgruppe, som fulgt det her lovforslag, som XXX mere eller mindre afviste. Og så kiggede XXX og jeg på hinanden, og tænkte var det ikke lige det, som den her workshop handlede om.*

*(Specialkonsulent A)*

## 4 Teori

I dette kapitel vil undersøgelsens teoretiske grundlag blive præsenteret, diskuteret og operationaliseret i forhold til vor case. Som sidste kapitel viste, er Skatteministeriets indgået i et CoLLab samarbejde med den hensigt at opnå en bevægelse mod forankring af forandringer i organisationen. Skatteministeriet ønsker blandt andet, at de kunstneriske workshops skal bidrage til, at ledelsen og medarbejdere får afklaret de iværksatte forandringer, samt engagerer sig i forandringsprocessen.

Formålet med kapitlet er - på baggrund af to forandringsteoretiske tilgange; Peter Hagedorn-Rasmussens teori om forandringsledelse samt Ralph D. Staceys teori om emergens og forandring - at diskutere problemstillingen:

*I hvilken grad og hvordan bidrager de kunstneriske workshops i Skatteministeriet til, at ledelsen samt medarbejderne får afklaret de iværksatte forandringer samt engagerer sig i forandringsprocessen<sup>8</sup>?*

Vi ønsker derfor gennem de to teorier at belyse:

- Hvorvidt og hvordan de kunstneriske workshops i Skatteministeriet kan bidrage til at ledelsens samt medarbejder får afklaret de iværksatte forandringer?
- Hvorvidt og hvordan de kunstneriske workshops i Skatteministeriet kan bidrage til at ledelsens samt medarbejder engagerer sig i forandringsprocessen?
- Hvorvidt og hvordan brugen af kunst som forandringsproces kan opnå en bevægelse hen mod de iværksatte forandringer?

Først gennemgås Hagedorn-Rasmussen forandringsteori, samt denne teoris inspiration til tre arbejdsspørgsmål. De skal bidrage til at strukturere vores undersøgelsesdesign. Derefter diskuteres arbejdsspørgsmålene med baggrund i Ralph Staceys teori om komplekse responsive processer. Denne teori er udviklet i fællesskab med kollegaer fra University of Hertfordshire ; Patrica Shaw og Douglas Griffin. For at skabe mere overskuelighed i projektet, omtaler vi kun Stacey, selvom vi til tider referer til kollegernes pointer. Jf. vores metode skal teorien bidrage til at skabe refleksion og problematisering af undersøgelsesdesignet og metodevalg.

### **4.1 Forandringsteori.**

Stacey og Hagedorn-Rasmussens forandringsteoretiske udgangspunkt har det tilfælles, at de begge er kritiske over for den teknisk-rationelle ændringsstrategi, hvor man starter med en målsætning og via effektiv planlægning opnår den. Derfor vil begge teorier problematisere, hvordan og hvorvidt man kan planlægge en bevægelse hen mod en forankring af bestemte forandringer. Hagedorn-Rasmussen påpeger

---

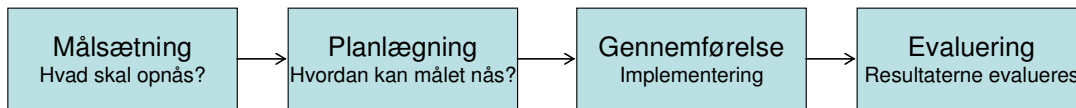
<sup>8</sup> Forandringsprocessen skal her forstås som forløbet i den periode, som denne undersøgelse omhandler, dvs. de to workshops og ledernes præsentation af temaerne for medarbejderne i tidsperioden marts til april 2006.

de barrierer og muligheder, der er for at opnå en sådan bevægelse. Han understreger endvidere, at iværksatte forandringer altid ændres i mødet med aktørernes oversættelsesproces samt organisationens kontekst. Stacey er mere radikal, idet han mener, at man ikke kan opnå planlagte forandringer.

### 4.2 Hagedorn-Rasmussens teori om forandringsdynamikker.

Hagedorn-Rasmussen er kritisk over for den teknisk-rationelle ændringsstrategi, som han beskriver ud fra en fasemodel jf. Figur 8, Strategien starter med en målsætningsfase og slutter med en evaluering af resultaterne. Den metode er, ifølge Hagedorn-Rasmussen, ikke i stand til at indfange virkeligheden og fremstår ofte blot som et symbol for en effektiv og rationel forretningsførelse frem for et udtryk for den reelle forandringsproces (Hagedorn-Rasmussen 2005:37). Han opfatter dog modellen som pejlepunkter for at orientere sig efter og under gennemførelsen af en forandringsproces.

**Figur 8: Den rationelle forandringsmodel**



Kilde: Hagedorn-Rasmussen 2005:41

Ifølge Hagedorn-Rasmussen skyldes den rationelle metodes manglende evne til at indfange virkeligheden, at organisationer ikke er statiske og fast sammentømrede systemer. Organisationer kan i stedet karakteriseres som:

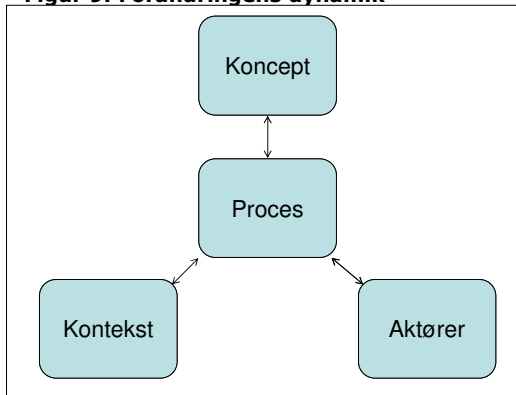
*... i bevægelse, der er ofte forandringsprocesser i gang samtidig og forskellige steder i organisationen, hvad enten de defineres som projekter eller ej. Forandringsprojekter må derfor tage højde for, at organisationen bevæger sig imens. (Hagedorn-Rasmussen 2005:34)*

Derudover opfatter Hagedorn-Rasmussen ikke organisationer som harmoniske. De består i stedet af grupperinger og individer med forskellige mål, rationaler og syn på de idéer og visioner forandringsstrategien medbringer. Der er forskellige opfattelser af, hvorledes forandringsstrategier skal forstås, fortolkes og omsættes i praksis.

Organisationer og forandringer anses dermed som konfliktfyldte, hvor politiske processer er grundlæggende træk ved hverdagen, der både konstituerer kontinuitet samt forandring. Hagedorn-Rasmussen anser organisationer som arbejdende kompromisser, hvor en forhandlet orden er gældende indtil en ny konflikt opstår, og aktørgrupperne på ny må forhandle sig frem til et fællesudgangspunkt (Hagedorn-Rasmussen 2003: 30).

Hagedorn-Rasmussen opstiller på baggrund af ovenstående kritik, en model jf. Figur 9, der har til formål at anskueliggøre den forandringsdynamik, som den rationelle forandringsmodel ikke indfanger. Modellen tager udgangspunkt i *samspillet* mellem tre delelementer; *koncept, konteksten og aktørerne*.

**Figur 9: Forandringens dynamik**



Kilde: Hagedorn-Rasmussen 2005: 41

I modellen antages det, at konceptet (også kaldet *ledelseskonceptet*) har indflydelse på forandringsprocessen, da det fungerer som idékilde samt strukturerer - i samspil med organisationens kontekst - forandringsprocessen. Ledelseskoncepter kan enten anses som et værktøj, der benyttes til at oversætte forandringer i omverdenen til konkrete forandringer i organisationen, eller kan anskues som politiske programmer, der styrker og svækker bestemte koalitioner i organisationen (Hagedorn-Rasmussen 2003:28). De fem temaer som Skatteministeriet har opstillet kan i denne forbindelse anses som et ledelseskoncept, der søger at oversætte forandringer i Skatteministeriet og dets omgivelser til konkrete handlinger, eller som et politisk program, der sørger at svække eller styrke bestemte koalitioner.

*Konteksten* anses for at være selve organisationen samt de omgivelser, den opererer i. Organisationen kan have opbygget en række strukturer og traditioner; en såkaldt organisationsform. *Aktørernes* intentioner og præferencer er vigtige i forhold til forandringens radikalitet, retning og hastighed. Deres omstillingsevne er afgørende for forandringsprocessen. Aktørerne foretager en tolkning af muligheder og betingelser for forandring og bringer dermed rammerne i spil. *Samspillet* mellem de tre elementer kompliceres af flere ting. For det første er aktørerne en del af organisationens kontekst, som til en vis grad præger dem samtidig med, at de præger konteksten. Dertil importeres konceptets idéer ikke uberørt af organisationen, men ændres kontinuerligt i aktørernes fortolkning (Hagedorn-Rasmussen 2005: 40-41).

Hagedorn-Rasmussen anskuer forandringens dynamik via tre perspektiver, som giver forskellige forståelser for forandringsprocesser i organisationer, samt hvilke kritiske punkter man skal være opmærksom på. Vi har grundet vores afgrænsning valgt at anskue processen ud fra to af Hagedorn-Rasmussens tre perspektiver, nemlig forandring som en læreproces samt som en politisk proces.

#### **4.2.1 Forandringsprocesser som en læreproces.**

Forandringsprocesser søges ikke implementeret i læringsperspektivet gennem regler og struktur som i det rationelle perspektiv. Konceptet ses i dette perspektiv som viden, der skaber en læringsanledning i organisationen. Det handler om at omstille organisationens medlemmer, i forhold til både tankemønstre,

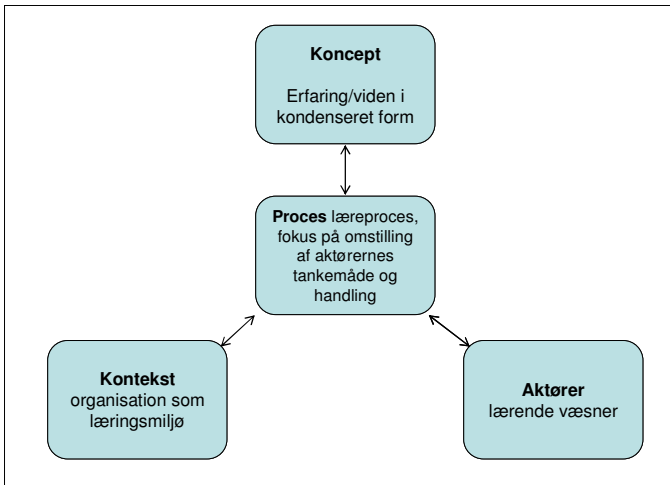


## Når kunst bliver mere end underholdning...

forestillinger samt handlinger. Tilegnelsen af "det nye" sker i en oversættelsesproces, hvor aktørerne på baggrund af egne erfaringer og forudsætninger omsætter viden. Forandring ansues derfor som en læreproces, hvor læring ikke anses som en tragtmodel, hvor viden fyldes på aktørerne. Læring sker gennem en aktiv tilegnelse, som ikke kun er logisk sproglig, men bygger på kropslige og sanselig erfaringer. Ofte bliver der lagt vægt på at lære via en form for praksis, hvor der er mulighed for at fortage prøvehandling; at eksperimentere. Læring anses dertil som en kollektiv proces, der sker hele tiden og ikke kun i de formaliserede undervisningssituationer (Hagedorn-Rasmussen2005:45).

Læreprocesser kan både være udvikling af faglige og sociale kompetencer samt aktørernes identitetsforståelse (Hagedorn-Rasmussen:2005:44). De anses som komplekse og ikke er fuldt styrbare, alligevel er der sat en bestemt dagsorden for læring og dermed er det underforstået, at læreprocessen kan styres, så organisationen når hen mod det mål, som ledelseskonceptet anviser (Hagedorn-Rasmussen 2005:49).

**Figur 10: Forandringsdynamik som læreproces**



Kilde: Egen tilblivelse ud fra Peter Hagedorn-Rasmussen.

I dette perspektiv anses *ledelseskonceptet* (de fem temaer) som en kondenseret form for viden. Den danner grundlag for læreprocesser i organisationen, der skal muliggøre en smidig tilpasning til nye krav. Aktørernes forandring, deres tilegnelse af nye kompetencer eller ændrede syn på mål, midler og relationer er afgørende for, at organisationen ændrer sig. Derfor er der fokus på bred lokal deltagelse og ejerskab blandt aktørerne samt fokus på den indre kontekst i organisationen. Det vil sige de barrierer og muligheder, der er for refleksion og læring (Hagedorn-Rasmussen 2005:42). Det sociale miljø spiller i denne sammenhæng en betydelig rolle. Konflikter og mistillid anses for at skabe utrygge rammer om læreprocessen og dermed mindre lyst blandt aktørerne til at eksperimentere. Dermed anses konflikter som hæmmende for dét at lære og forandre sig. Det står i modstrid til Hagedorn-Rasmussens politiske perspektiv, hvor konflikter netop er katalysatoren for forandring. Et vigtigt element i forbindelse med læring, er antagelsen om, at dagligdagens rammer er for snævre, og det er derfor vigtigt at skabe et *frirum*, der bryder hverdagens struktur. Det kan eksempelvis gøres ved at arrangere et kursus/en

## Når kunst bliver mere end underholdning...

workshop, der under anderledes betingelser bringer forskellige grupper sammen. I dette frirum skabes mulighed for at eksperimentere, reflektere, samt afprøve nye adfærdsmønstre og turde begå fejltagelser. Denne forståelse ligger tæt opad CoLLab metodens antagelser om skabelsen af et laboratorium, jf. afsnit 3.1. Det bliver dermed vigtigt at kunne forbinde samt overføre disse erfaringer til hverdagen, hvis det ikke lykkes er kursusdeltagernes engagement og motivation ringe. Engagement skabes ved at give aktørerne ejerskab og at involvere dem. I læringsperspektivet betragtes processen grundlæggende som en win-win situation for samtlige involverede. Der ligger dermed implicit en antagelse i Hagedorn-Rasmussens læringsperspektiv om, at aktørerne udvikler sig i en positiv retning, eksempelvis lærer at blive mere serviceorienteret. Motivation er drevet af en iboende og intern motivation, hvor aktørernes handlinger ikke er drevet af pligt men et behov for at realisere sig selv<sup>9</sup> (Hagedorn-Rasmussen 2005:48). *Aktørerne:* I læringsperspektivet er aktørernes udvikling af væsentlig betydning. Derfor er der fokus på aktørernes tilegnelse af nye kompetencer, refleksion, handlingsmønstre og deres syn på bestemte elementer, hvilket igen ligger sig opad Collabs metode. Det er altså ikke en overfladisk tilegnelse af paratviden, der tilstræbes, men snarere en grundlæggende kulturforandring, hvilket ligger i forlængelse af Agyris og Schöns single- og double loop læring<sup>10</sup>.

### 4.2.2 Operationalisering

Ud fra Hagedorn-Rasmussens læringsperspektiv er det vigtigt i forhold til afklaring af temaerne at se på, hvordan aktørerne på baggrund af deres erfaringer og forudsætninger tilegner sig dem. I denne tilegnelsesproces er det blandt andet vigtigt at se på de muligheder og barrierer, der er for refleksion. Hagedorn-Rasmussen anbefaler i denne sammenhæng, at der skabes et frirum, hvor de daglige rammer bliver brudt og hvor forskellige medarbejdergrupper bringes sammen. Dertil er det vigtig for aktørernes engagement og motivation i den videre forandringsproces, at de kan forbinde indholdet af kurset med deres daglige arbejde og formår at overføre den opnåede indsigt (Hagedorn-Rasmussen 2005: 45). Vi har valgt at kigge på aktørernes engagement.

Ud fra overstående har vi valgt at opstille følgende to arbejdsspørgsmål:

- Arbejdsspørgsmål 1: Hvordan og hvorvidt skaber de kunstneriske workshops et frirum, der bryder de daglige rammer og skaber mulighed for, at aktørerne forholder sig til temaerne og får dem afklaret?

*Frirum:* Frirum skal forstås som et brud på daglige rammer, der kan skabe mulighed for, at forandring sker. Vi vil igennem empirien undersøge hvad det " andet "kan være.

---

<sup>9</sup> For en yderligere diskussion af motivation se Herzberg 1968, Frey 1997, Burgess 2003, Rainey 1993 og Cropanzano 1996.

<sup>10</sup> Double-loop-learning defineres som muligheden for at reflektere over sin handling og derved sætte spørgsmålstegn ved centrale elementer betegner, i modsætning til single-loop learning, hvor det ikke er muligt at være kritiske over for egne forudsætninger. Single-loop kan beskrives som termostaten, der reagerer på kulde og varme, men ikke ændrer sine kriterier for, hvad der er varmt eller koldt (Mejby et al: 1999: 62)

## Når kunst bliver mere end underholdning...

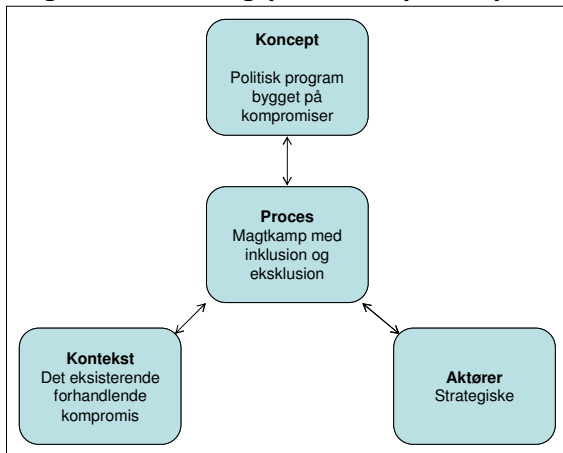
- Arbejdsspørgsmål 2: Hvorvidt og hvordan det har betydning for aktørernes engagement, at de kan forbinde indholdet af de kunstneriske workshops til det daglige arbejde?

*Engagement* defineres efter næste afsnit.

### 4.2.3 Forandringsprocesser ud fra det politiske perspektiv.

Det politiske perspektiv sætter fokus på, hvorfor og hvordan valget af et bestemt ledelseskoncept finder sted. Det sætter også fokus på selve forandringsforløbet, hvor konceptet transformeres, når forskellige grupper får mulighed for at øve indflydelse på processen. Organisationer anses som magtstrukturer, der præges af aktørernes forskellige interesser og præferencer (Hagedorn-Rasmussen 2005:43). Forandringen drives dermed ikke af én eller flere personer, men af koalitioner af aktører og udspringer af uoverensstemmelser, der anses som selve motoren i forandringen. Samtidig anses kompromisser som kilden til funktionsdygtige organisationer, da konstant konflikt vil betyde sammenbrud (Hagedorn-Rasmussen 2005:55). Konflikter er kilden til forandringsdynamikken, hvor kompromisset er stabiliteten. Det står i modsætning til læringsperspektivet, der peger på, at konflikter hæmmer forandringen. Hagedorn-Rasmussen opfordrer derfor til, at begge perspektiver benyttes i analysen af en organisation, da han som udgangspunkt mener at organisationen er konfliktfyldt, og dette præger læring.

**Figur 11: Forandringsproces som politisk proces**



Kilde: Egen tilblivelse ud fra Peter Hagedorn-Rasmussen

*Ledelseskonceptet* anses i dette perspektiv som et politisk program, der ikke neutralt tilbyder organisationens tilpasning til nye krav:

*Begrebet "politiske programmer" anvendes til at præcisere en mere udførlig og artikulere form for programmer, der skal fremme organisatorisk forandringer. I sit udgangspunkt er et politisk program et tankesæt om, hvordan indholdet af forandringer skal se ud, og hvordan det skal opnås. Allerede i sit udgangspunkt er et politisk program af natur politisk. (Hagedorn-Rasmussen 2003:41)*

Programmet er ikke neutralt, men tilbyder et koncept, hvor nogle aktørgrupper tildeles en mere privilegeret rolle i forandringsprocessen end andre (Hagedorn-Rasmussen 2005:50). Programmet fremføres af en bestemt koalition af aktører, som ofte består af topledelsen, men også kan være en koalition af perifere aktører. Koalitionens *aktører* har bestemte intentioner med at skabe forandring eller fastholde elementer af det eksisterende. Programmet er dog til forhandling i organisationen, da dette er

## Når kunst bliver mere end underholdning...

nødvendigt for dets udbredelse samt legitimitet. For at opnå en vis form for enighed er kompromisvillighed en vigtig egenskab i organisationen. Derudover er programmet ofte bredt formuleret, da dette skaber mulighed for forskellige fortolkninger (Hagedorn-Rasmussen 2005:42). *Konteksten* anses af Hagedorn-Rasmussen for at være en forhandlet orden; et arbejdende kompromis, der med tiden er blevet naturlig, men som i forandringsprocesser er til genforhandling (Hagedorn-Rasmussen 2005:42).

### 4.2.4 Inklusion og eksklusion af aktørgrupper.

Forandring vil ifølge det politiske perspektiv altid berøre de nuværende magtpositioner og aktørgruppernes status. Aktørerne indgår i et socialt system, som kan være vanskeligt at bryde. Nogle aktørgrupper har via deres positionering bedre adgang til beslutningsfora end andre. Derfor kan modstand mod forandringer anses som et udtryk for et modspil fra de aktører, der ikke er inkluderet i den dominerende koalition. De er ekskluderet fra den arena, hvor organisationens problemer og løsninger forhandles. Ifølge Hagedorn-Rasmussen vil en inddragelse af flere aktørgrupper især modstanderne, i processen undervejs være nødvendig, hvis man ønsker at konstituere forandringen. Inkluderingen af nye aktører, har den betydning, at programmet genforhandles og dermed forandres. Det kan betyde, at andre aktører ekskluderes fra processen. Inkludering og ekskludering i koalitionen sker løbende og betyder samtidig kontinuerlig forandring af det politiske program.

Arbejdet med at få forankret temaerne i Skatteministeriet, vil ifølge det politiske perspektiv blive påvirket af aktørernes tolkning og interesse i temaerne, samt af organisationens traditioner og interne magtkampe. Derfor vil den oprindelige dagsorden ændres undervejs. Den tages nemlig op og oversættes i en bestemt kontekst af aktørerne. Brugen af kunstneriske workshop som middel til at forankre de udvalgte temaer betyder, at temaerne ikke nødvendigvis forankres som ønsket.

Ud fra Hagedorn-Rasmussens politiske perspektiv er det i forhold til en afklaring, samt deltagelse i de udvalgte temaer relevant at se på, hvem der fremfører temaerne? Hvilke interesser der ekskluderes og inkluderes? Hvorvidt der skabes en bred deltagelse i temaerne? Hvilken effekt aktørernes interesser har på deres deltagelse i forandringsprocessen?

Ud fra overstående opstilles følgende arbejdsspørgsmål:

- Arbejdsspørgsmål 3: Hvorvidt og hvordan har aktørgruppernes interesse påvirkning på deres engagement i forandringsprocessen?

*Aktørgrupper* = en koalition med fælles interesse for en bestemt forandring.

*Engagement* = Engagement forstås her strategisk, hvor aktørerne deltager aktivt og passivt. Det kan både være positivt engagement, hvor man arbejder for forandringen, eller det kan være negativt engagement, hvor man enten er passiv eller modarbejder forandringen.

*Forandringsprocessen* = Oversættelsesprocessen af et bestemt ledelseskoncept.

### **4.3 Ralph Staceys teori om forandring som komplekse responsive processer.**

I dette afsnit gennemgås Staceys teori om komplekse responsive processer i forhold til organisationsforandringer. Stacey skal bruges til at reflektere over og diskutere de arbejdsspørgsmål, vi har opstillet på baggrund af Hagedorn-Rasmussens teori. Der opstilles derfor sidst i afsnittet en række kritiske punkter til hvert arbejdsspørgsmål, som indgår i vor analyse af empirien.

Stacey er ligesom Hagedorn-Rasmussen kritisk over for den rationelle-tekniske forandringsteori, blot i en mere radikal udgave. Stacey kritiserer den dominerende måde at betragte organisationer og ledelsesteori. Den advokerer for design, regulering og kontrol og er blot en konstruktion, der bevarer illusionen om, at organisationen er kontrollerbar. Ledelsen kan ifølge Stacey ikke styre organisationer ved at definere en overordnet plan, der derefter bliver omsat til virkelighed af medarbejderne. Medarbejderne har som oftest svært ved at forbinde planerne med deres daglige arbejde (Stacey2006:17). Det er i de lokale aktørers spontane selvorganisering, at organisationen og dens udvikling emergerer. Ledelsen er en del af denne selvorganisering, og den har en betydelig indflydelse på den (Stacey 2005:21). Ledelsesstrategier anses derfor som værende et forsøg på at bekæmpe usikkerheden og kompleksiteten, som det organisatoriske liv medfører, frem for en reel styring af organisationen (Stacey 2006:139). Forandringer er risikable, fordi de kræver, at vi ændrer syn på os selv. Men det er samtidig de ændrede selvopfattelser, der muliggør forandring og gør os villige til at indtage nye roller og ansvar. Derfor handler det for ledelsen mindre om at planlægge sig til forandring og mere om at give medarbejderne nye muligheder for at forstå sig selv og deres funktioner. (Stacey 2003:331)

#### **4.3.1 Komplekse responsive processer**

Stacey har på baggrund af ovenstående kritik opstillet teorien om *komplekse responsive processer*, som trækker på tre forskellige teorier i dens forklaring af organisationer og forandringer(Stacey 2005:7).

Det første bidrag til teorien finder Stacey hos kaosteoretikerne, der undersøger, hvordan mønstre opstår i noget, der virker kaotisk og vilkårligt. Stacey lader sig inspirere af den del af kaoteori, der omhandler de komplekse adaptive systemer. Hovedpointen fra denne teori er, at sammenhængende overordnede mønstre udvikler sig fra lokale agents spontane selvorganisering, idet de interagerer i overensstemmelse med lokale regler alt sammen uden, at der optræder et overordnet blueprint (Stacey 2005:21). Teorien forsøger at klarlægge, hvordan der opstår uforudsigelige men ikke vilkårlige mønstre i det, agenter gør. En stor mængde interagerende elementer er et komplekst system, der via deres interaktion tilpasser sig omverdenen. Eksempler herpå kan være en fugleflok på træk, myrer, der laver store ingeniørværker eller neuroner i hjernen, der skaber mønstre. Denne proces bliver kaldt selvorganisering. Stacey bruger teorien om komplekse adaptive systemer som analogi til interaktionsprocesser. Stacey påpeger, at systemet ikke tjener som analogi, som system for menneskelige handling, men at interaktionsprocesserne i de adaptive komplekse systemer gør (Stacey

## Når kunst bliver mere end underholdning...

2001:70). Disse mønstre er ikke vilkårlige men i høj grad bestemt af de tidligere interaktioner. De mønstre, der opstår i organisationer, er derfor paradoksalt ikke vilkårlige, men uforudsigelige<sup>11</sup>.

Stacey udfolder denne analogi ved hjælp af socialpsykologen **George H. Meads** forståelse af selvbevidsthed, bevidsthed og det sociale som forskellige aspekter af samme kommunikative proces. Det kalder Meads gestus-responsmønstre, hvorigennem mening emergerer. Dernæst finder Stacey inspiration i sociologen **Norbert Elias**' forståelse af magt, som værende en uundgåelig del af alle individuelle relationer, der på samme tid begrænser og muliggør hinandens handlinger (Stacey2003:326).

Stacey anser i dette perspektiv organisationer, deres udvikling og forandring ud fra et procesperspektiv, hvor alle tre dele er en kontinuerlig, iterativ proces imellem aktørers kommunikative handlinger.

### 4.3.2 Kommunikative handlinger

Stacey benytter Mead til at forklare betydningen af de kommunikative handlinger. Kommunikativ handling er en dialog eller et gestus-respons-mønster. Individets selvforståelse formes af kommunikativ handling, og samtidig former individet den kommunikative handling. Det er således en dynamisk proces.

Aktørerne er socialt afhængige. Derfor er en aktørs interesse ikke eksogene, men bliver formet i interaktionen med andre. Aktørerne er derfor aldrig autonome.(Stacey 2005:5). Mead forklarer den samtidige emergens af identitet og det sociale ud fra skabelsen af mening gennem gestus-responsmønstre. Det er i den sociale interaktion, at mening og dermed identitet emergerer. Hvis første part eksempelvis råber op og den anden part svarer vredt igen, vil det betyde aggression. Hvis den anden part i stedet havde svaret med en undvigelse, var meningen med gestus-respons-mønstret blevet anderledes. Mening opstår i disse kommunikationsmønstre, men først når gestussen er blevet besvaret. Identitet opstår først, når den gestus, man fremfører, fremkalder et bekendt svar. Først da ved aktøren, hvad dens handlinger betyder. Derved er aktørerne bevidste om deres handlinger, og hvilken betydning de giver (Stacey 2003:329). Formning af individernes selvbevidsthed foregår ifølge Mead gennem *den stille samtale* eller det *private rollespil*. I rollespillet afprøver individet på baggrund af nuværende erfaringer og gennem tidligere gestus-respons mønstre, hvilken respons en gestus vil medføre. Aktørerne har i disse spil, igennem hvad Mead omtaler som *den generaliserede anden*, en forventning, om, hvad andre aktørers reaktion vil være (Stacey 2003:329). Aktørerne præger og præges dermed af de kommunikative handlinger på baggrund af deres nuværende erfaringer. Når aktørerne bliver en del af en organisation eller en gruppe, strukturerer de ubevidst deres egen subjektive erfaringer i forhold til den sociale interaktion. Derved socialiseres aktørerne konstant gennem den kommunikative handling, hvor meningskabelse er en væsentlig del af processen, da den ikke kan separeres fra aktørernes oplevelser (Stacey2006:39). I denne forbindelse er viden noget, der emergerer i interaktionen mellem individer. Viden er ikke noget, der overføres fra en part til en anden, som fra en sender til en modtager, og viden er ikke noget der ligger gemt væk i individets indre. Viden skal ikke forstås som bøger eller rapporter. Det forstås af Stacey som redskaber og ikke viden. Læring er dermed meningskabelse samt den

---

<sup>11</sup> Vi vil ikke komme yderligere ind på kompleksitetsteorien, idet det fortrinsvis er Meads og Elias's begreber vi opererer med.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

emergerende transformation af individets og gruppens identiteter. Læring er dermed skift i de mønsterskabende kommunikative interaktioner og i magtrelationer (Stacey 2003: 331).

### **4.3.3 Improvisation i gestus-responsmønstre.**

Gestus-respons mønstre er på trods af aktørernes erfaringer altid improviseret, da det aldrig er helt afgjort, hvad en bestemt gestus medfører. Improvisering betyder ikke, at aktørerne frakender deres intentioner eller blot er impulsive og tankeløse. Improvisation forstås i forhold til Mead, hvor improvisation ikke er en evne fastholdt i et autonomt individ, men i stedet er at relationel spontan responsiv aktivitet. Gestus-respons-mønstrene kan dog være mere eller mindre bekendte for aktørerne. Bekendte samtalemønstre er begrænsende, folk har på baggrund af deres erfaringer oplevede situationer, og de gentager derfor deres sædvanlige reaktioner. Genkendelige roller og scenarier skaber stabilitet, sikkerhed og en solid identitet. Det er essentielt i en kompleks verden, men kan ende som dødelige rutiner. Spontane gestus-respons-mønstre vil derimod skabe ustabilitet men samtidig mulighed for forandring. Spontanitet skal forstås som det relationelle gestus-respons mønster, der sker på baggrund af intuitiv refleksion, der ikke er en impuls, men en god, refleksiv evne til at vælge forskellige svar, udviklet i livet; i interaktionens historie. Spontanitet betyder nødvendigvis ikke nyskabelse, men kan også lede til gentagelse af gamle mønstre, det afhænger af responsen (Stacey2006:87-89). Forskellen i den kommunikative handling afhænger af, hvorvidt aktørerne er tilstede, og du er tilstedeværende, hvis du svarer gestus-spontan og ændres af svaret. Hvis de svar, du modtager, ikke forandrer dig, er du mindre tilstedeværende. Dette betyder ikke, at aktørerne er mere eller mindre engagerede. Passivitet samt tilstedeværelse er begge en form for engagement. I den kommunikative handling oplever man med det samme, uanset andre eller én selv er mere eller mindre spontane i svar i forhold til en gestus. Vi kan, ud fra Meads private rollespil, høre, om vi svarer mekanisk eller lyder indstuderede (Stacey2006:6). I denne betragtning ligger der den antagelse, at du anses for at være tilstede, hvis den kommunikative handling og dermed din personlighed skifter. Du er til gengæld mindre tilstede, hvis du beskytter dig selv og fastholder din viden om, hvem du er. Dermed er spontanitet en risiko for aktørerne, og den kan være angstfremkaldende (Stacey 2006:87-89). Staceys pointe er, at det der former en organisation, er mønstret af kommunikativ interaktion, hvilket kan tage form som spontane og vanebunde gestus-respons-mønstre. Dette er en fortløbende proces mellem den enkelte og gruppen, i denne proces opstår nye erfaringer, der er med til at forme fremtidige gestus-respons mønstre,( Stacey 2001: 163).

### **4.3.4 Magt som en uundgåelig del af relationer**

Stacey er inspireret af Norbert Elias's teori i forklaringen af, hvordan kommunikative interaktionsprocesser konstituerer magtrelationer. Elias ser, som Mead, individet som et produkt af individets relationer til andre. I forlængelse heraf argumenterer Elias for, at individualitet er den enkelte, og det sociale er flertallet af gensidige afhængige individer (Stacey 2003: 328). Magt skal ikke forstås som et fænomen, der udføres overfor andre, magt skal i stedet forstås som gensidig afhængighed mellem individer. Magt både begrænser og muliggør individets handling. Hvis vi vil bevare relationen til andre, er vi nødsaget til at lade os begrænse samtidig med, at vi begrænser andre. Det er uundgåeligt, da relationer ikke kan undgås, de gør os netop i stand til at kunne handle (Stacey 2005:29). Elias

## Når kunst bliver mere end underholdning...

betragter på trods af dette ikke magt som ligeligt fordelt. I individuelle relationer er nogle, ud fra deres relative behov for relationen, mere bundet end andre (Stacey 2003:329). Magtrelationerne former figurationer, eller grupper, hvor nogle inkluderes og andre ekskluderes, og hvor magtbalancen er placeret hos nogle grupper frem for andre grupper. Disse grupper skaber tilhørsforhold, som konstituerer individets "vi følelse". "Vi følelsen" er ifølge Stacey uløselig forbundet til hvert enkelt individs "jeg identitet", da individets bevidsthed emergerer i interaktionen med andre (Stacey 2003:329). Små ændringer opstår som skift i magtrelationerne, der både begrænser og muliggør bestemte inklusioner og eksklusionsprocesser. Hvad der er afgørende for om, der sker en ændring er, hvor spontane folk tør være, når de står over for disse processer. Det er i denne forbindelse, at Stacey opfatter teater eller fiktion som nyttigt (Stacey 2006:44). Fiktion giver mulighed for, at folk kan agere spontant, da de ikke befinder sig i bekendte gestus-respons mønstre og derfor i højere grad tør agere spontant. Det er dog ikke sikkert, at denne mulighed udnyttes (Stacey 2006:X).



#### 4.4 Udvikling af arbejdsspørgsmål ud fra teorien

Med baggrund i vor problemformulerings afledede tre arbejdsspørgsmål, fremstiller vi i skemaform en sammenholden af henholdsvis Hagedorn-Rasmussens og Staceys teorier. Det giver anledning til valg af fokuspunkter, som vi operationaliserer som underspørgsmål. De skal strukturere analysen. Vi vil ud fra vore empiriske resultater løbende i analysen diskutere de to teoriers pointer samt udgangspunkter.

På nogle områder – særlig i forhold til det første arbejdsspørgsmål – står teorierne i et vist omfang i modsætning til hinanden. Det skyldes primært, at Hagedorn-Rasmussens læringsperspektiv flirter med systemteori, og at denne tænkning er langt fra Staceys grundantagelser. Der er større sammenfald mellem Hagedorn-Rasmussens politiske perspektiv og Staceys teori.

ARBEJDSSPØRGSMÅL 1: HVORDAN OG HVORVIDT SKABER DE KUNSTNERISKE WORKSHOP ET FRIRUM, DER BRYDER DE DAGLIGE RAMMER OG SKABER MULIGHED FOR AT AKTØRERNE FORHOLDER SIG TIL TEMAERNE OG DERIGENNEM FÅR DEM AFKLARET?			
	Hagedorn-Rasmussen	Stacey	Underspørgsmål
<b>Kunstnerisk workshop kan skabe frirum</b>	Dagligdagens rammer er for snævre, og det er derfor vigtigt at skabe et <i>frirum</i> , der bryder hverdagens struktur. Dette kan f.eks. gøres ved at arrangere et kursus/en workshop, der under anderledes betingelser bringer forskellige grupper sammen.	Fiktionen (frirummet) kan skabe mulighed for at gestus-respons mønstre brydes og spontanitet opstår. Dette kan skabe forandring, men denne forandring er ikke forudsigelig.	Hvorvidt og hvordan skabte de kunstneriske workshops et frirum?
<b>Forholden sig til</b>	I frirummet kan skabes rammer, der opfordrer til refleksion, afprøvning af nye adfærdsmønstre og fejltagelser.	Det, at forholde sig til noget, sker altid i gestus-respons-mønstre, enten i den indre dialog eller i dialog med andre.	Hvorvidt og hvordan bidrog workshops til refleksion?  Hvorvidt og hvordan bidrog workshops til dialog?
<b>Afklaring af temaerne</b>	Kan forhandles som et kompromis, og for en periode være fastfrosset. Dvs. man kan opnå en afklaring af temaerne i workshops, hvor man igennem kompromisser, kan være enige om temaernes indhold i en periode, hvorefter det igen vil blive taget op til genforhandling.	Afklaring er kontinuerlig meningskabelse, der opstår i den lokale interaktion mellem individer. Den er både med til at skabe den individuelle og den kollektive identitet. Den er dynamisk. Løbende gestus-respons mønstre vil åbne for små lokale ændringer, der igen kan forstærkes og skabe mønstre af forandring.	Hvorvidt og hvordan førte dette til afklaring af temaerne?

## Når kunst bliver mere end underholdning...

ARBEJDSSPØRGSMÅL 2: HVORVIDT OG HVORDAN HAR DET BETYDNING FOR AKTØRERNES ENGAGEMENT, AT DE KAN FORBINDE INDHOLDET AF DE KUNSTNERISKE WORKSHOPS TIL DERES DAGLIGE ARBEJDE.			
	Hagedorn-Rasmussen	Stacey	Underspørgsmål
<b>Forbindelse til det daglige arbejde</b>	Det er vigtigt at kunne forbinde samt overføre erfaringer fra frirummet til hverdagen, hvis dette ikke lykkedes er kursusdeltagernes udbytte og motivation ringe.	Medarbejderne har ofte svært ved at forbinde ledelsens strategier (de fem temaer) til deres daglige arbejde.	Hvorvidt og hvorfor er det væsentligt, at aktørerne kan forbinde indholdet af workshoppen til deres daglige arbejde?
<b>Engagement</b>	Motivation skabes ved at give aktørerne ejerskab og involvere dem i processen. Økonomiske sanktioner og belønning skaber sjældent motivation.	Positivt engagement fordrer tilstedeværelse.  Tilstedeværelse er at aktørerne er tilstede både fysisk, kropsligt og mentalt. Ellers er det muligt, at aktørerne kun gentager vante gestus-respons mønstre.  Motivation forstås som intentioner.	Hvordan kan man forklare medarbejdernes og ledelsens engagement?

## Når kunst bliver mere end underholdning...

ARBEJDSSPØRGSMÅL 3: HVORVIDT OG HVORDAN HAR AKTØRGRUPPERNES INTERESSE PÅVIRKNING PÅ DERES ENGAGEMENT I FORANDRINGSPROCESSEN?			
	Hagedorn	Stacey	Underspørgsmål
<b>Aktør grupper</b>	Forandring vil altid berøre de nuværende magtpositioner og aktørgruppernes status. Modstand mod forandringer anses som et udtryk for et modspil fra de aktører, der ikke er inkluderet i den dominerende koalition.	Forandring er menings-skabelse samt den emergerende transformation af individets og gruppens identiteter. Forandring er dermed skift i de mønsterskabende kommunikative interaktioner og magt-relationer	Hvorvidt og hvordan er der sammenhæng mellem aktør-gruppernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen?
<b>Interesser</b>	Relevant at se på hvem <i>der</i> fremfører temaerne  <i>Aktørernes</i> intentioner og præferencer er vigtige i forhold til forandringens radikalitet, retning og hastighed. Deres omstillingsevne er afgørende for forandringsprocessen.	Inklusion og eksklusion er med til at skabe identitet og dermed intentioner.  Inklusion og eksklusionsprocesser etablerer magtrelationer, der er med til at definerer selvbevidstheden og det sociale, og dermed også de kommunikative handlinger.	
<b>Engagement</b>	En inddragelse af flere aktørgrupper (især modstanderne), i processen undervejs er nødvendig, hvis man ønsker at forankre forandringen. Inkluderingen af nye aktører har den betydning, at programmet genforhandles og dermed forandres.	Engagement er også ikke-engagement.  Hvis man engagerer sig positivt, er man tilstede i spontane gestus-respons-mønstre.  En uvant respons på en gestus opfattes som anderledes reaktion end den vante.	Hvorvidt og hvordan bliver aktørernes engagement påvirket af magtforhold.

## 5 Analyse af arbejdsspørgsmål 1

Dette kapitel har til formål at analysere casens første arbejdsspørgsmål og de dertil knyttede fire underspørgsmål udviklet i ovenstående teori-afsnit.

Indledningsvis vil vi analysere og præsentere de kvantitative resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Dernæst vil vi på en kvalitativ baggrund analysere og diskutere svarene.

Formålet med kapitel er at besvare følgende arbejdsspørgsmål:

Hvorvidt og hvordan skaber de kunstneriske workshops et frirum, der bryder de daglige rammer og skaber mulighed for, at aktørerne forholder sig til temaerne og derigennem får dem afklaret?

Underspørgsmål til arbejdsspørgsmål 1:

- 1a. Hvorvidt og hvordan bidrager workshoppen til **refleksion**?
- 1b. Hvorvidt og hvordan bidrager workshoppen til **dialog**?
- 1c. Hvorvidt og hvordan skaber de kunstneriske workshops et **frirum**?
- 1d. Hvorvidt og hvordan fører dette til **afklaring** af temaerne?

### 5.1 Kvantitativ analyse af arbejdsspørgsmål 1

#### 5.1.1 Hvorvidt bidrager workshoppen til refleksion og dialog?

I det følgende afsnit præsenteres og analyseres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i forhold til underspørgsmål 1a og 1b.

I undersøgelsen er deltagerne blevet bedt om at vurdere:

- Hvorvidt workshoppen har bidraget til, at de forholder sig til temaerne på workshoppen<sup>12</sup>?
- Hvorvidt workshoppen har bidraget til en større dialog om temaerne<sup>13</sup>?

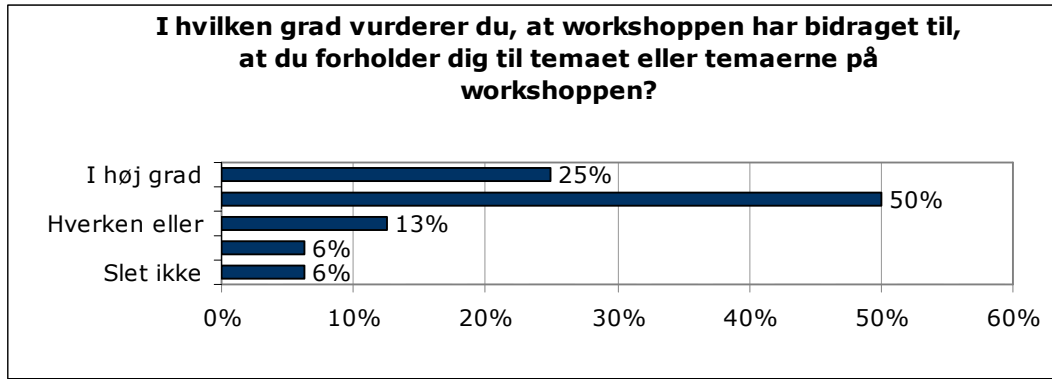
Som nedenstående figur viser, vurderer 75 % af workshopdeltagerne, at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til, at de forholder sig til temaerne. 13 % har angivet "hverken eller" og 12 % slet ikke eller i ringe grad. Størstedelen af deltagerne vurderer udsagnet positivt.

---

<sup>12</sup> Årsagen til at respondenterne ikke er blevet bedt om at vurdere "refleksion" skal findes i vores valideringsworkshop, hvor medarbejderne mente at ordet "refleksion" ville virke demotiverende på respondenterne.

<sup>13</sup> Workshoppen for chefgruppen omhandlede fem temaer. Workshoppen for medarbejdere handlede kun om et tema, nemlig "moderselskabsrollen".

**Figur 12: Hvorvidt workshoppen har bidraget til, at du forholder dig til temaerne på workshoppen**



Der er jf. nedenstående tabel en statistisk positiv sammenhæng mellem vurdering af, hvorvidt workshoppen har bidraget til, at deltagerne forholder sig til temaerne og deltagernes stillingsbetegnelser. Der er dermed en tendens til, at jo højere stilling du har, i jo højere grad vurderer du udsagnet positivt.

**Tabel 1: Sammenhæng mellem forholder sig til temaerne og stilling**

I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du forholder dig til temaerne?	Hvad er din stilling?					Total
	Direktionsmedlem	Område/Fagchef	Chefkonsulent/ specialkonsulent/fuldmægtig	Kontor medarbejder/ servicemedarbejder	Andet	
I høj grad	40%	50%	14%	0%	0%	26%
I nogen grad	60%	38%	50%	50%	50%	48%
Hverken eller	0%	0%	21%	50%	0%	13%
I ringe grad	0%	13%	0%	0%	50%	6%
Slet ikke	0%	0%	14%	0%	0%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	5	8	14	2	2	31

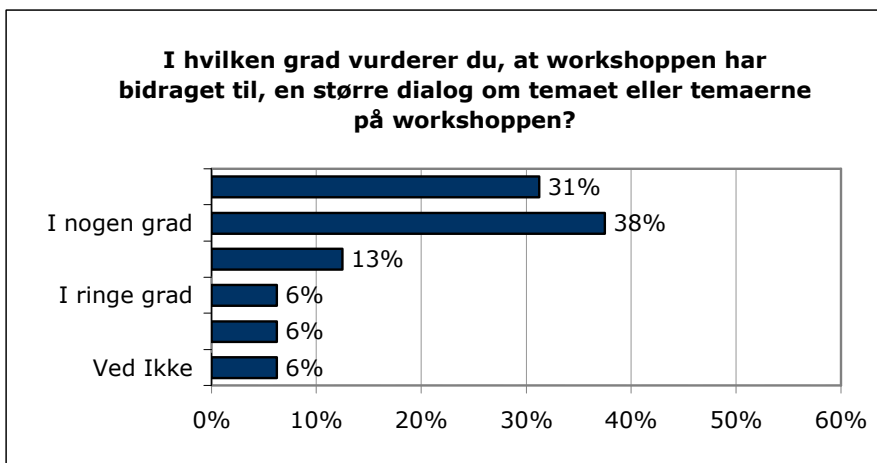
Gammaværdi = 0,534 P-værdi = 0,0005 (enkeltsidettest)

Som Figur 13 viser, vurderer 69 % af workshopdeltagerne, at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til, en større dialog. 13 % har angivet "hverken eller" og 12 % slet ikke eller i ringe grad. Størstedelen af deltagerne vurderer dermed udsagnet positivt.

Der er dertil jf. bilag 5 en signifikant positiv sammenhæng mellem stillingsbetegnelse og vurdering af udsagnet<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> For en yderlig uddybning se bilag 2.

**Figur 13: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større dialog om de fem temaer/moderselskabsrollen?**



Forskellen kan for begge udsagn være præget af, at de to grupper, chefgruppen<sup>15</sup> og medarbejderne har været på forskellige workshopforløb, og de dermed har forskellige vurderinger af udbyttet.

#### **Kort opsummering af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen**

- 75 % af workshopdeltagerne oplever i høj grad eller i nogen grad at workshoppen har bidraget til at de forholder sig til temaerne.
- 69 % af workshopdeltagerne vurderer at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til en større dialog om temaerne.
- Der er en signifikant positiv sammenhæng mellem stilling og vurdering af disse udsagn. Jo højere stilling der haves, jo mere positivt vurderes de to udsagn.

<sup>15</sup> Chefgruppen skal forstås som direktionen og mellemliderne. Når der skrives ledere er det også en samlet betegnelse for begge grupper.

## **5.2 Kvalitativ analyse af arbejdsspørgsmål 1**

På baggrund af vor kvalitative empiri ønsker vi at reflektere over ovenstående resultater, der peger på, at størstedelen af deltagerne oplever, at workshoppen har bidraget til dialog og refleksion. Spørgsmålet bliver, hvordan workshoppen har bidraget til dette, samt hvad der i denne case karakteriserer refleksion og dialog.

### **5.2.1 Hvordan bidrog workshoppen til refleksion?**

Hagedorn-Rasmussen peger på jf. afsnit 4.2.1, at aktørerne via refleksion kan opnå en større forståelse af det koncept, der søges indført i organisationen, som i denne case er de fem temaer. Ud fra Stacey kan man forstå refleksion som meningskabelse, der emergerer ud fra de lokale gestus-respons mønstre. Det er dog ikke sikkert, at meningskabelsen fører til det ønskede resultat, idet processen er uforudsigelig. Ud fra de to teoretikere betones derfor forskellige elementer af, hvorvidt og hvordan workshoppen har bidraget til refleksion. Ud fra Hagedorn forstås refleksionen som individuel refleksion, hvor der sættes spørgsmålstejn ved grundlæggende antagelser. Ud fra Stacey kan refleksionen forstås som et gestus-respons mønster enten i den stille samtale eller i dialog med andre.

#### **Medarbejderworkshoppen**

Hagedorn-Rasmussen peger på, at det er vigtigt at bryde hverdagens struktur og tilskynde refleksion. I vor observation af *medarbejderworkshoppen* stillede den grafiske illustrator deltagerne opgaver, der opfordrede til refleksion. De fik eksempelvis til opgave at italesætte de udfordringer, som Skatteministeriet aktuelt står overfor i forhold til kommunikation med SKAT. En medarbejder har kommenteret dette i spørgeskemaundersøgelsen:

*Afslutningen på formiddagens program med en skematisering af de udfordringer, og hvordan de kan overkommes, var inspirerende.*

Andre øvelser var en kortlægning af Skatteministeriets og SKATs struktur. Det er svært at vurdere hvilke øvelser, der udelukkende inviterer deltagerne til at trække på paratviden om organisationsopbygningen, og hvilke der skaber refleksion. I vores interviews med medarbejderne blev dette tydeligt, da en medarbejder ikke følte at tegneøvelsen havde givet hende noget, mens én kollega var meget begejstret og havde følt at selv samme øvelse havde åbnet hans øjne for, hvor stort problemet var. Andre deltagere anså tegneøvelsen for at være et bevis på, at den grafiske illustrator ikke havde en tilpas stor viden om Skatteministeriet. Nogle af aktørerne opnåede gennem øvelsen en større forståelse for moderselskabsrollen, mens andre ikke opnåede samme resultat. De forskellige refleksioner kan forklares ud fra Stacey begreb om emergens, hvor meningsdannelse aldrig er kontrollerbart.

En medarbejder efterlyste, at problemstillingerne i workshoppen blev uddybet:

*Forumspillet kunne man måske have gjort anderledes. Man kunne måske have spurgt ind til denne her situation. Er der nogle andre der har stået i den her situation? Hvad gjorde I? Man kunne måske have åbnet for sådan en problematisering. Det er jo også en pointe, at det er det der ligger bagved casen, der er interessant. Hvad er det for en case man kommer i tanke om? Hvad udtrykker casen? Og den diskussion fik vi ikke rigtig hul på. Så skulle man have haft en terapeut med på en eller anden måde. (Specialkonsulent A)*

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Ud fra Hagedorn-Rasmussens læringsperspektiv kan efterlysningen ses som et behov for en refleksion over mere grundlæggende antagelser i organisationen, en form for double-loop learning. Hvor den kunstneriske workshop ikke –i følge medarbejderen - formåede at skabe den form for refleksion.

Medarbejderne var ifølge vore observationer passive i begyndelsen af workshoppen. Det mindede lidt om en traditionel undervisningssituation, hvor "læreren" (her den grafiske illustrator) tegnede og fortalte, mens kursusedtagerne så til. Men så snart den grafiske illustrator delte medarbejderne op i grupper, gik stort set alle aktivt ind processen og diskuterede den givne problemstilling. Grupperne skulle tegne kommunikationsvejene mellem Skatteministeriet og SKAT. Det startede en form for diskussion og en fælles refleksion. Aktørerne forholdte sig til de udmeldinger, de forskellige partere fremkom med. Det virkede dog som om, at der var en forholdsvis bred konsensus om synet på moderselskabsrollen. I de tilfælde, hvor en medarbejder fremkom med et radikalt andet syn på moderselskabsrollen, blev det ofte fastslået af de øvrige deltagere, at det ikke var en fællesopfattelse. Ud fra Hagedorn-Rasmussen kan dette ses som en eksklusion af holdninger i oversættelsesprocessen. Stacey vil formentlig forklare det som responsen over for en spontan gestus, der bevarer bekendte gestus-respons mønstre.



Medarbejderne på workshop

### Lederworkshoppen

Mellemliderne vurderede, at deres workshop igennem drøftelse af temaerne bidrog til refleksion:

*Bidrog Workshoppen til, at du reflekterede på en ny måde over temaerne?*

*Ja det gjorde det. Hele den indledende **diskussion** handlede om det at være kulturbærer. Vi snakkede om nuancer. Det gav mig nogle nye måder at se det her kulturbærerbegreb på. ... det var en meget sjov diskussion vi havde (Chefkonsulent).*

*Ja det synes jeg helt klart. Jeg synes det (red. ressourceprioritering) var et af de vigtigste emner at få **diskuteret**, og der var én i gruppen, som ikke synes det var vigtigt. Den synsvinkel han havde. Det havde jeg ikke tænkt over. Det var klart grunden til, at vi havde diskussionen. Vi så forskelligt på det (Områdechef).*



## Når kunst bliver mere end underholdning...

Citatet tyder på, at lederne hovedsageligt oplever refleksion som diskussion og drøftelse af temaer. Både citatet og øvrige dele af interviewene peger på, at mellemliderne vægter diskussion og ser konflikt som refleksionsmulighed. I Hagedorn-Rasmussens læringsperspektiv kan konflikter skabe en utryk ramme for refleksion. Men ud fra hans politiske perspektiv kan ledernes behov for konfrontationer forklares som en uundgåelig del af forandringsprocesser. Konflikten ses som selve motoren for udvikling. Ovenstående ønske om dialog, kan i Stacey, ses som udtryk for et ønske om meningsskabelse. Hvis refleksion skal forstås som meningsskabelse gennem dialog, er det væsentligt at se på, hvordan workshoppen har bidraget til dialog og diskussion.

### 5.2.2 Hvordan bidrog workshoppen til *dialog*?

Interviewene, kommentarerne samt resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at både medarbejdere og chefgruppen oplevede, at workshops skabte mulighed for dialog. Oplevelsen var mest positiv for direktionen samt mellemliderne, hvorimod medarbejderne savnede dialogen med ledelsen. De tre grupper mente dog, at workshoppen skabte mulighed for bredere dialog end den sædvanlige lokale interaktion.

En *medarbejders* svar som følger på spørgsmålet; hvordan oplevede du workshoppen?

*Som en anderledes måde at få startet en dialog på tværs. Godt styret og god måde at skabe tillid i især den sidste øvelse. Vi turde virkelig folde os ud.*

En *leders* svar på samme spørgsmål:

*Det var vigtigt at vi endnu engang fik lejlighed til at drøfte, hvad vi mener der ligger bag de enkelte temaer og hvordan det skal bruges fremadrettet.*

For nogle mellemlidere skabte workshoppen mulighed for en dialog med direktionen, som de ikke havde til daglig:

*Ja det er vigtigt at vi har tid til at få diskuteret ressourceprioritering med direktionen. Det har vi ikke til hverdag.*

I interviewet med medarbejderne spurgte vi dem, om der ligeledes var mulighed at drøfte temaer, de normalt ikke taler om. Det var begge enige om, at workshoppen ikke gav tid eller lejlighed til det. Medarbejderne har altså ikke samme opfattelse som lederne.

Medarbejderne efterlyser dialog med ledelsen:

*Jeg var faktisk lidt skuffet over, at lederne ikke var med på de her workshops... derfor kunne jeg godt tænke mig at have en dialog med lederne. Så det blev lidt mere ufiltreret. Så de ikke kun fik de der konkret forslag, men så de også fik de lidt mere ustrukturerede, mindre formelle overvejelser, man ikke kan indfange i en tekst. Jeg blev skuffet over, at de ikke var der, fordi jeg tror, at der kunne være kommet meget godt ud af det. (Specialkonsulent)*

Dialogen har som antydnet karakter af diskussion og drøftelser mellem de forskellige parter. Spørgsmålet er, hvordan kunsten har bidraget til denne dialog. En af mellemlidere nævnte, at de kunstneriske metoder i workshoppen har bidraget til at komme udover diskussionen. Det, at de skulle illustrere deres holdning til de forskellige temaer gjorde, at de ikke gik i tomgang i en diskussion om ord. I stedet var de

## Når kunst bliver mere end underholdning...

tvunget til at præcisere det essentielle i deres budskab gennem tegningerne, hvilket hjalp dem til at nå til enighed. De kunstneriske metoder kan ud fra Hagedorn-Rasmussens politiske perspektiv forstås som en måde, hvorpå aktørerne opnår det kompromis, der er nødvendigt for organisationens stabilitet og overlevelse. Ud fra Stacey kan behovet for enighed forstås, som et behov for, at aktørerne har en veldefineret "vi-følelse". Det skaber en stabil identitetsopfattelse og fastholder din viden om, hvem du er.

Hvordan skabte de kunstneriske workshops et frirum?

Som ovenstående viser, har workshoppen bidraget til en fælles refleksion og dialog om temaerne. Den har bragt forskellige grupper og hierarkiske led sammen. Det kan tyde på, at der er blevet skabt det såkaldte *frirum* i forbindelse med workshopforløbet. Frirum bliver af Hagedorn-Rasmussen defineret som et brud på hverdagens struktur, der giver plads til "noget andet". Hagedorn-Rasmussen opfatter selv "*det andet*" som tid til at eksperimentere, reflektere og begå fejltagelser. På baggrund af Stacey kan frirummet ses som plads til tilstedeværelse, hvor aktørerne tør risikere spontanitet.

Har de kunstneriske workshops som ovenstående antyder skabt et *frirum*? Og hvis ja hvad er *det andet*?

### Lederworkshoppen

I vore interview med *mellemliderne*, nævnte de uopfordret begreberne *rum* og *frirum*.

*Det er vigtigt at skabe et sådan rum. "Nu sidder du her, du er fanget, du kommer ikke ud"... og så bruger man de kunstneriske metoder til at skabe plads og komme udover, at det er en diskussion med mange uenigheder. (Chefkonsulent)*

*Man bliver vel ikke enormt forskrækket over, at man har nogle heftige diskussioner. Det bliver jeg i hvert fald ikke. Også fordi sådan nogle workshops skaber en eller anden form for frirum, hvor tingene fungerer anderledes end, hvad der plejer at ske. Det havde været noget andet, hvis dig og en anden kollega havde stået og råbt ovre på departementschefens kontor... Så det er vigtigt, at man får skabt et rum, hvor man godt kan diskutere de emner. (Chefkonsulent)*

Her er et bud på, hvad det "andet" kan være. For lederne har frirummet skabt en mulighed for en intens dialog og diskussion med direktionen, som der ikke er tid og plads til i det daglige. Det "andet" kan altså være fælles tid og tilstedeværelse. En leder er opmærksom på, at ledelsen til hverdag ikke altid får taget konflikterne:

*Derfor er det vigtigt, at vi skaber sådan nogle rammer. Jeg synes ikke, at vi er enormt gode til at få tage sådan nogle snakke. Vi kan godt være lidt konfliktsky. (Chefkonsulent)*

Dermed har ledelsen gennem de kunstneriske workshops taget nogle af de konflikter, som de ikke formår i hverdagen. Dette kan både tyde på en større tilstedeværelse eller en frihed til at begå fejltagelser.

### Medarbejderworkshoppen

*Medarbejderne* har ikke på samme måde omtalt workshoppen som et frirum. Ud fra sidste afsnit blev der skabt et rum, hvor der var plads til refleksion. Men hvor mange af deltagerne gentog vante rutiner og handlemønstre. Det tyder på at medarbejderne har været mindre tilstede end ledelsen. Årsagen til deres manglende tilstedeværelse kan muligvis findes i medarbejdernes mere kritiske forbehold over for workshoppen (efterlysning af dybere refleksion samt dialog med ledelsen). Derudover har hensigten med workshoppen været uklar. Det er muligt, at medarbejderne ikke i samme grad oplever, at det er deres projekt. De oplever ikke det, som Hagedorn-Rasmussen kalder ejerskab over processen.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

En medarbejder udtalte;

*Jeg føler mig måske lidt manipuleret som medarbejder, hvor jeg hellere ville have haft den direkte dialog ved, at de havde været til stede. Man kan godt føle sig sådan lidt iscenesat.*

De to workshops har mange fælles karaktertræk, det er samme organisation og samme proceskonsulent, der ledte den<sup>16</sup>. Derfor er det interessant at finde ud af, hvad der gør resultaterne forskellige. Forklaringerne er mange. Hagedorn peger på, at konteksten er afgørende for, hvorledes et koncept modtages i en organisation. Stacey peger på, at forandringer ikke er forudsigelige, men heller ikke vilkårlige. De bygger på tidligere erfaret gestus-repons-mønstre. Det er derfor både ud fra Hagedorn og Staceys pointer interessant, at denne workshop var chefgruppen tredje workshop. Proceskonsulentens assistent, der havde iagttaget hele forløbet fra sidelinjen var overrasket over, hvor langt lederne nåede i deres proces, og bemærkede:

*For mig virkede det helt klart, som om gruppen var varmet op af de tidligere forløb. Det var en fortsættelse af en proces, som havde været god.*

Det er muligt, at ledernes workshopforløb har haft en anden virkning på ledernes engagement, netop fordi det har været en del af et længere forløb. Udvikling, forandring og meningsdannelsen fremmes i et længere forløb.

### 5.2.3 Hvorvidt og hvordan førte dette til afklaring af temaerne?

De ovenstående afsnit viser, at workshoppen har været i stand af skabe refleksion, dialog og et frirum. Dog har der været en væsentlig forskel mellem chefgruppen og medarbejdernes forløb. Spørgsmålet er om forløbet har medført den afklaring, der var hensigten. Afklaring kan på baggrund af Hagedorn-Rasmussen forstås som et forhandlet kompromis, en fælles forståelse af et fænomen, der for en given periode er fastfrosset. Ifølge Stacey er afklaring kontinuerlig meningsgælbelse, der opstår i de kommunikative handlinger i den lokale interaktion mellem individer, og den er både med til at skabe den individuelle og den kollektive identitet. Denne meningsforståelse er dynamisk.

### Medarbejderworkshoppen

En medarbejder siger i spørgeskemaundersøgelsen, at workshoppen har bidraget med en fælles afklaring.

*Kom eventuelt med eksempler på hvad du synes workshoppen har bidraget med:*

*En fælles forståelse for det arbejde, der ligger forud. Forståelse for både de positive og negative historier, der er om kommunikationen mellem os og SKAT. Erkendelse af at mange har det på samme måde som mig. (medarbejder)*

Her er bl.a. en antagelse om, at kollegaerne har det på samme måde. Der skabes altså en "vi" forståelse i forhold til moderselskabsrollen.

---

<sup>16</sup> Det var samme grafiske illustratør, der ledte lederworkshoppen og første del af medarbejder workshoppen

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Adspurgt om de havde fået en større forståelse af moderselskabsrollen, svarede medarbejderne:

*Nej det er måske derfor at jeg er rigtig rigtig uforløst. Jeg synes ikke, at vi når ind til ...altså...  
(Specialkonsulent A)*

*Jamen, det tror jeg heller ikke at jeg havde gjort mig en illusion om, at vi ville få. Jeg er til gengæld åben for, at vi ville få en større forståelse af, at der er et problem. Og det har vi fået. For indtil en måned siden var ledelsen jo ikke engang klar over, at der var et problem. De vidste ikke, hvad de mente med moderselskabsrollen. Nu er de så selv blevet lidt klogere. Men jeg havde ikke nogen illusion om, at vi på en dag skulle kunne finde ud af hvad der ligger i moderselskabsrollen, og hvordan vi skal tackle tingene (Specialkonsulent B).*

En medarbejder er tilfreds med, at det er blevet synligt, at der er et problem, mens en anden medarbejder er skuffet over manglen på afklaring af temaet. En medarbejder påpegede, at workshoppen udelukkende omhandlede problemstillingen om kommunikation, mens problemstillinger omkring styring, ikke blev taget op. Medarbejderne beklagede, at der ikke havde været mulighed for dialog med ledelsen. Dette frygtede medarbejderne kunne medføre, at medarbejdergrupper og chefgruppe ikke har samme udgangspunkt for forståelsen af temaerne:

*Risikoen er, at nu føler jeg, at jeg er klar til at forstå hvad moderselskabsrollen er. Men så er det bare virkelig deprimerende at opleve, at det er jo ikke taget ind helt op i toppen. Det er jo ikke noget der fylder meget i bevidstheden. Der er ikke nogen konkrete beslutninger. Det bliver ikke indlejret. Det er ikke forankret. (Specialkonsulent A)*

### Lederworkshoppen

Flere i chefgruppen nævner i de åbne besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, at workshoppen har bidraget med konkretisering, drøftelser af indholdet af temaerne, dialog og afklaring:

*Kom, eventuelt med eksempler på hvad du synes workshoppen har bidraget med:*

*Dialog og afklaring. Jeg havde en forventning om, at vi på workshoppen ville få en drøftelse af hvad vi hver især mener, der ligger bag de enkelte temaer - den forventning blev opfyldt. Tegneredskaberne var gode, fordi det betød, at vi skulle være meget præcise med, hvad vi mente, og indbød til, at vi koncentrerede os om de vigtigste elementer. (Leder)*

*Fint at møde nye værktøjer, frustration i opgaveløsningen, lettelse og glæde ved afklaring, værktøjer viste sig nyttige. (Leder)*

*At gøre temaerne mere konkrete - større link til hverdagen. (Leder)*

En stor del af lederne har dermed oplevet, at workshoppen og den kunstneriske metode<sup>17</sup> har bidraget til en afklaring af temaerne. Der er dog enkelte, der efterlyser en mere bred afklaring af temaerne. En leder peger på, at den gruppe han var i, nåede frem til en afklaring, men han efterlyste en forståelse af de temaer, som han ikke selv var med til at definere:

*Jeg synes, det var sjovt, og jeg lærte noget nyt i forhold til at illustrere budskaber med tegninger. Vi fik lejlighed til at diskutere et tema og nåede frem til en afklaring. Det, jeg savnede, var en diskussion af de temaer, jeg ikke selv var med i. Det er vigtigt, at der er fodslag i ledelsen om, hvad vi vil, og at vi over for medarbejderne kan forklare det. Men nogle af temaerne har jeg imidlertid selv efter fremlæggelserne ikke nogen idé om, hvad betyder, og hvad vi vil. (Leder)*

---

<sup>17</sup> Det kan diskuteres om grafisk illustration er en "kunstnerisk metode".

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Ovenstående tyder på, at der er skabt en fælles forståelse indenfor de enkelte grupper. Det svarer til, hvad Stacey vil kalde emergens af en lokal meningsdannelse. Kunstens funktion i den henseende kan være at skabe mulighed for spontanitet, der skaber et skift i de vante mønstre og dermed mulighed for emergens. Nedenstående beretning gives et eksempel på, hvordan den kunstneriske metode stimulerede en pludselig emergens af mening:

*Det var så en af grupperne, der ikke kunne blive enige. Det vidste jeg godt, da jeg satte dem sammen. De var repræsentanter for to ydre grupper, og de blev ligesom nød til at være enige for at have en enig chefgruppe. De diskuterede så højt, så folk på et tidspunkt dukkede sig. Da der var et kvarter tilbage havde de ikke fået tegnet noget, og vi havde fået udleveret sådan et stort ark, 2 meter langt der bare var hvidt. Pludselig fik de at vide, at nu skulle de begynde at tegne. Så satte XXX sig ned og begyndte at tegne, og så satte de 3 andre sig ned og begyndte at tegne. Og lige pludselig gik den der tegning op i en højere enhed, og pludselig stod der fire mennesker op og tegnede, fyldte hele det papir ud og de var helt vildt oppe at køre over den proces. De hang helt oppe i loftet af begejstring over den proces. Altså, man tænkte, det der bliver ikke til noget og så....*  
(projektleder)

### 5.2.4 Delkonklusion af arbejdsspørgsmål 1

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at størstedelen af deltagerne oplever, at workshoppen har bidraget til, at de forholder sig til temaerne samt har skabt en større dialog. Dertil viser undersøgelsen, at der er en signifikant positiv sammenhæng mellem stilling og vurdering af disse udsagn. En stor del af deltagerne oplever dermed, at workshoppen har bidraget til refleksion og dialog, hvor den andel er større blandt ledelsen end blandt medarbejderne.

De kvalitative resultater viser, at størstedelen af deltagerne gennem workshoppen **har forholdt sig** til de udvalgte temaer. Dog ser det ud til, at enkelte i højere grad har reflekteret over selve workshopformen. Det kan ud fra Stacey forstås som, at læring ikke kan styres, da meningskabelse altid emergerer. Refleksionen har ikke været karakteriseret som harmonisk, der ifølge Hagedorn-Rasmussen er en vigtig præmis for meningsdannelse. Tværtimod har refleksionen indebåret diskussioner og drøftelser om indholdet af temaerne.

De kunstneriske workshops har endvidere **skabt et frirum**, et brud på de daglige rammer, ved at bringe forskellige grupper sammen, samt skabe tid og rum for aktørerne til at diskutere væsentlige emner. For *mellemlederne* har frirummet skabt mulighed for dialog og diskussion med direktionen, hvilket der ikke er tid og plads til i det daglige. Det "andet" har dermed været tid og tilstedeværelse sammen. De kunstneriske metoder har i den henseende hjulpet aktørerne til at turde tage konflikten samt at opnå enighed. Ifølge Hagedorn kan det karakteriseres som et forhandlingsredskab, der stimulerer en enighed, der er væsentlig for organisationens stabilitet og overlevelse. *Medarbejderworkshoppen* skabte også et frirum, hvor der var mulighed for refleksion, men der var et større element af vante gestus-responsmønstre og et mindre element af spontan meningsdannelse. Det er muligt, at forskellen på de to workshops skal findes i deltagernes tilstedeværelse, hvor chefgruppen kan ses som mere engageret og tilstede end medarbejderne.

Både lederne og medarbejderne har givet udtryk for, at de har opnået en form for **afklaring af temaerne**. *Chefgruppen* har fået en større forståelse af indholdet af de fem temaer, hvor medarbejderne mere giver udtryk for, at de har fået en forståelse for de forudsætninger, der ligger i temaet. Umiddelbart virker det som om, at chefgruppen har opnået en større afklaring på deres workshop end medarbejderne. Dog er afklaring kun opnået i de enkelte grupper. Flere ledere nævner uopfordret, hvordan workshoppen har skabt en større forståelse af temaerne. Det kan skyldes, at temaerne er bredt formuleret og dermed lægger op til en bred fortolkning. Det kan også være tegn på, som flere chefgruppen har nævnt, at dét at skulle illustrere, har været en katalysator for at grupperne er nået til enighed om en forståelse af temaerne. En enkelt gruppe blev efter flere timers diskussion tvunget til at illustrere temaet, hvorefter en fælles forståelse emergerede. *Medarbejderne* oplever ikke den samme afklaring, som lederne har givet udtryk for. Enkelte føler, at de er blevet afklaret med de problemer, der ligger i at været et moderselskab. Andre har ikke samme forløsning.

## 6 Analyse af arbejdsspørgsmål 2

Dette kapitel analyserer og diskuterer, hvorvidt og hvordan det har en betydning for deltagernes engagement, at de kan forbinde erfaringerne fra workshoppen til deres daglige arbejde. Det belyses gennem en besvarelse af arbejdsspørgsmål 2 og de dertilhørende underspørgsmål.

### Arbejdsspørgsmål 2

Hvorvidt og hvordan har det betydning for aktørernes engagement, at de kan forbinde indholdet af de kunstneriske workshops til deres daglige arbejde?

- 2a: Hvorvidt og hvorfor er det væsentligt, at aktørerne kan forbinde indholdet af workshoppen til deres daglige arbejde?
- 2b: Hvordan kan man forklare medarbejderne og ledelsens engagement?

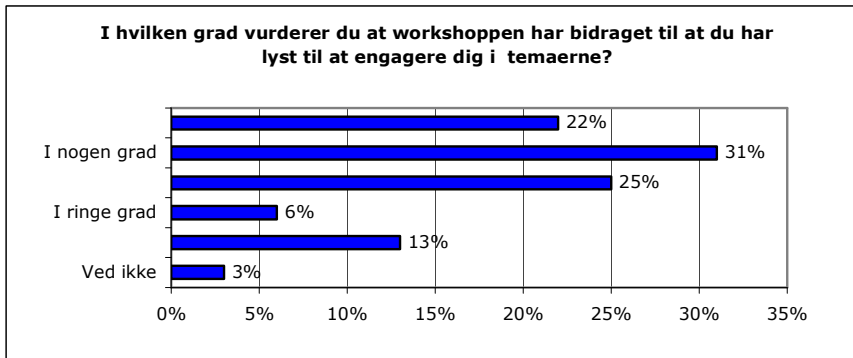
Indledningsvis vil vi præsentere resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, der kvantitativt gør rede for deltagernes oplevelse af, hvorvidt workshoppen har skabt engagement, samt hvorvidt de kan bruge indholdet i deres daglige arbejde. Dernæst undersøges det, hvorvidt der er en signifikant talmæssig sammenhæng mellem disse to udsagn. Efterfølgende ønsker vi at analysere samt diskutere disse resultater. Hvordan man kan forstå aktørernes engagement og deres oplevelse af indholdet i workshoppen? Endvidere vil vi undersøge, om der er sket en oversættelse af de kunstneriske øvelser til daglige problemstillinger, og hvorvidt dette har skabt mening og udbytte for deltagerne. Analysen vil løbende inddrage teoretiske overvejelser fra Hagedorn-Rasmussen og Stacey.

### 6.1 Kvantitativ analyse

#### 6.1.1 Hvorvidt workshoppen har bidraget til engagement?

Hensigten med de kunstneriske workshops i Skatteministeriet er at engagere lederne og medarbejdere i forandringsprocessen. Som nedenstående figur viser, vurderer 53 % af workshopdeltagerne, at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til, at de har lyst til at engagere sig i forandringsprocessen. 25 % har angivet hverken eller, og 19 % af deltagerne har oplevet at workshoppen i ringe grad eller slet ikke har bidraget til, at de har lyst til at engagere sig i forandringsprocessen.

**Figur 14: Vurdering af engagement**



Der er en stærk signifikant positiv sammenhæng mellem i hvilken grad deltagerne vurderer, at workshoppen har bidraget til, at de engagerer sig i temaerne, og hvilken stilling de har jf. Tabel . Således gælder det, at jo højere stillingsbetegnelse deltagerne har, i jo højere grad vurderer de, at workshoppen har bidraget til engagement. Der er ingen øvrige signifikant sammenhæng i forhold til baggrundsvariable såsom køn, alder, ansættelsesperiode og tilhørsforhold og engagement.

**Tabel 3: Sammenhæng mellem stilling og vurdering af om workshoppen har bidraget til engagement**

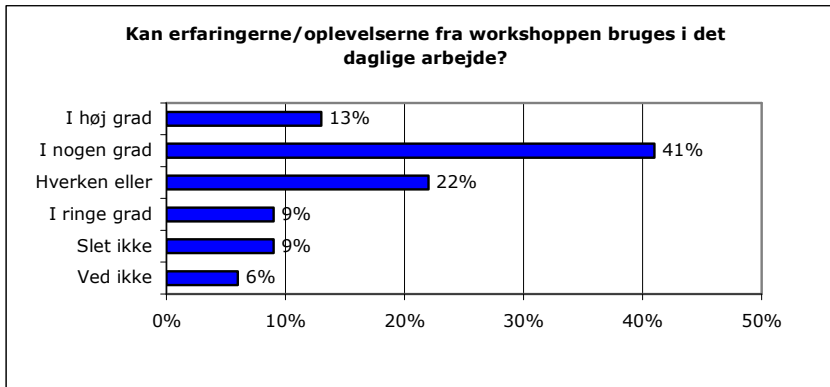
I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne?	Hvad er din stilling?					Total
	Direktionsmedlem	Område/Fagchef	Chefkonsulent/ alkonsulent/fuldm	Kontor medarbejder/ servicemedarbejder	Andet	
I høj grad	40%	38%	14%	0%	0%	23%
I nogen grad	40%	50%	29%	0%	0%	33%
Hverken eller	0%	12%	29%	100%	100%	27%
I ringe grad	20%	0%	0%	0%	0%	3%
Slet ikke	0%	0%	29%	0%	0%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	5	7	14	2	1	29
	* Gammaværdi = 0,517 * P-værdi = 0,0005 (enkeltsidet test) * P-værdi = 0,001 (dobeltsidet test)					

**Hvorvidt erfaringerne kan bruges i det daglige arbejde?**

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 53 % af deltagerne vurderer at erfaringerne fra workshoppen i høj grad eller i nogen grad kan bruges i det daglige arbejde. 22 % har angivet hverken eller og 18% i ringe grad eller slet ikke.



**Figur 15: Hvorvidt erfaringerne kan bruges i det daglige arbejde**



Der er ingen signifikant sammenhæng mellem køn, alder, stilling, tilhørsforhold samt ansættelsesperiode og i hvilken grad deltagerne vurderer, at oplevelserne fra workshoppen kan bruges i det daglige arbejde.

### Sammenhæng mellem engagement og forbinde oplevelser til daglige arbejde

Vi har på baggrund af Hagedorn-Rasmussens læringsperspektiv en formodning om, at det er vigtigt for aktørernes engagement, at de kan bruge indholdet i det daglige arbejde.

Derfor beregnes en korrelationstest, der vurderer sammenhængsstyrken mellem de udvalgte variable, jf. bilag 2. Som nedenstående tabel viser, er der en positiv signifikant sammenhæng mellem, i hvilken grad deltagerne kan forbinde workshoppen til deres daglige arbejde, og i hvilken grad workshoppen har bidraget til engagement.

**Tabel 4: Sammenhæng mellem engagement og forbindelse til det daglige arbejde**

Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q16: I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde	I høj grad	3	0	0	1	0	0	4
	I nogen grad	3	5	4	0	0	1	13
	Hverken eller	0	3	3	1	0	0	7
	I ringe grad	0	0	1	0	2	0	3
	Slet ikke	1	0	0	0	2	0	3
	Ved ikke	0	2	0	0	0	0	2
	Total	7	10	8	2	4	1	32
	21.88%	31.25%	25.00%	6.25%	12.50%	3.13%	100.00%	

Gammaværdi = 0,39 P-værdi = 0,025 (enkeltsidetest)

Dermed kan vi ifølge de kvantitative data bekræfte, at der er en sammenhæng mellem de to udsagn. Nedenstående oversigt sammenfatter resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen vedrørende deltagerne vurdering af de undersøgelsesspørgsmål.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Hvorvidt erfaringer fra workshoppen kan bruges i det daglige arbejde og vurdering af hvorvidt workshoppen har bidraget til at de har lyst til at engagere sig i forandringsprocessen.

### **Kort opsummering af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen**

Det daglige arbejde:

- 53 % af deltagerne vurderer, at erfaringerne fra workshoppen i høj grad eller i nogen grad kan bruges i det daglige arbejde.

Engagement:

- 53 % af workshopdeltagerne vurderer, at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til et større engagement i forandringsprocessen.
- Der er en signifikant positiv sammenhæng mellem stilling og engagement. Jo højere stilling deltagerne har, i jo højere grad vurderes at workshoppen har bidraget til engagement.

Sammenhæng mellem brug af erfaringerne i det daglige arbejde og engagement:

- Der er signifikant positiv sammenhæng mellem i hvilken grad deltagerne kan forbinde workshoppen til deres daglige arbejde og i hvilken grad workshoppen har bidraget til engagement

## 6.2 Kvalitativ analyse

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen sandsynliggør, at der er en sammenhæng mellem deltagernes vurdering af workshoppen relevans og deres engagement. Resultaterne viser, at det kun er lidt over halvdelen, der oplever, at workshoppen kan bruges i deres daglige arbejde og bidraget til, at de har lyst til at engagere sig i temaerne. Spørgsmålet er, hvordan man kan forstå aktørernes engagement? Hvorvidt og hvordan har det betydning for aktørernes engagement at de kan bruge erfaringerne fra workshoppen i deres daglige arbejde? Hvordan kan man forstå dette behov?

### 6.2.1 Daglige arbejde

#### Hvorvidt og hvorfor er det væsentligt at aktørerne kan forbinde indholdet af workshoppen til deres daglige arbejde?

Jf. Hagedorn-Rasmussen er det afgørende for aktørernes engagement, at de kan forbinde indholdet af workshoppen til deres daglige arbejde. Men hvordan opleves de kunstneriske workshops i forhold til det daglige arbejde? Kan medarbejderne forholde brugen af de kunstneriske metoder til dagligdagen?

Kravet om forbindelse til hverdagen er et tilbagevendende tema i både lederne og medarbejderens beretninger om workshoppen. En kritisk deltager mener, at temaerne ikke er nærværende og at de kunstneriske workshops var med til at fjerne fokus fra det væsentlige i hverdagen:

*Jeg ser forsøget på at pakke et eller flere udefinerede problemer ind i en kunstsammenhæng som den næststørste hindring for medarbejderengagement. Den største er, at de udpegede temaer ikke kan forklares som nærværende for medarbejdernes hverdag (kommentar fra spørgeskema, leder)*

Ud fra ovenstående citat er kunsten en hindring frem for en mulighed. Fokus bliver dermed fjernet fra det, aktøren opfatter som kernens problem nemlig "de udefinerede problemer". Personen har derudover en bekymring om, at temaerne ikke er nærværende for medarbejdernes hverdag, og at dette hindrer deres engagement. Skepsisen overfor ledelseskonceptet – temaerne - kan ud fra Hagedorn-Rasmussen ses som et udtryk for, at den pågældende oplever en vis form eksklusion. Udsagnet kan også ses på baggrund af Staceys pointe med, at medarbejderne ofte ikke kan skabe forbindelse mellem ledelsesstrategier og deres daglige arbejde.

Sidstnævnte pointe understøttes af vores interview med de to mellemledere. Områdechefens største bekymring er, hvorvidt medarbejdernes kan forbinde temaerne til dagligt. Hendes medarbejdere sidder i den daglige drift, og de er meget orienteret mod faglige og tekniske problemstillinger. Derfor kan temaer som "frie mennesker tager ansvar" og "kulturbærere" virke diffuse i forhold til dagligdagens mere konkrete arbejde. Det var lederens vurdering, at hvis temaerne ikke giver mening i forhold til det daglige arbejde, er det svært at motivere medarbejderne til at deltage i forandringsprocessen.

Andre oplever, at workshoppen indhold er relevant og aktuel i forhold til det daglige arbejde:

*Emnet var meget relevant og vedkommende og workshoppen havde høj aktualitet (kommentar fra spørgeskemaundersøgelsen, medarbejder)*

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Lignende oplevelser har de to specialkonsulenter, vi interviewede. Både indholdet af workshoppen og temaerne opfattes som relevante for deres daglige arbejde. De interviewede medarbejdere gav dog udtryk, for at workshoppen med fordel kunne være kommet en anelse tættere på deres daglige problemer.

Områdechefen har et indtryk af hendes medarbejdere i forhold til enkelte temaer kan se en sammenhæng til hverdagen. Eksempelvis opstod der, dagen forinden medarbejderworkshoppen et klassisk eksempel på en problemstilling indenfor det tema, workshoppen omhandlede. Hun er dog ikke sikker på, at workshoppen bidrog til, at medarbejderne fik en løsning på de meget konkrete problemer:

*Faktisk havde vi dagen forinden haft et meget godt eksempel på at moderselskabsrollen ikke helt fungerer, og der tror jeg der havde været en forventning om at det ville blive løst på denne her workshop. Det tror jeg ikke de (red. medarbejderne) synes. Det var svært at se, hvad der helt konkret kom ud af det. Hvad der kan afhjælpe det her problem. Jeg tror nu nok, at der er stor forståelse for, hvorfor emnet er oppe, det var bare ikke helt klart, hvad der kom ud af den workshop.*

Episoden tyder på, at de enkelte medarbejdere oplever, at workshoppen ikke kom med konkrete bud på, hvordan de skulle løse de problemer der - i forbindelse med moderselskabsrollen - opstår i hverdagen.

Det er muligt, at medarbejdernes forventninger var for store. Lotte Darsø, der er ansvarlig for forskningen i projektet understreger i sin bog, at det ikke er muligt at bruge kunst som et nyt smart magisk redskab, der kan fungere som et nyt fiks for organisationer (Darsø 2004). Workshoppen kan have bidraget med refleksion og ny forståelse af moderselskabsrollen, men det er ikke muligt at en dags workshop kan finde konkrete løsninger på alle problemer.

Samtidig kan behovet for konkrete løsninger ses som et udtryk for, at Skatteministeriet har en lang tradition for at være resultatorienteret. Aktørerne og organisationen har måske en tradition for en mere rationel måde at håndtere problemer, med en klar handlingsplan, en implementeringsfase og en evaluering. Og i denne tankegang og tradition ville et normalt workshopforløb måske være mere produktorienteret. Mens de kvaliteter som de kunstneriske metoder arbejder med bl.a. er forståelse for kaos, spontanitet og det uforudsigelige. Det er en procesorienteret tilgang. Dermed kan den historiske kontekst i organisationen stå i modsætning til de kunstneriske metoder.

Man kan tolke medarbejderens forventning om resultater som et behov for, at workshops skal være problemorienterede og resultatorienterede. I forhold til CoLLab metoden er det primære forhold med workshops ikke at skabe konkrete resultater. Som beskrevet i casen, er workshoppen en del af den eksperimentelle fase, der skal åbne op for inspiration, provokation og læring. Først i den efterfølgende fase – applikationsfasen – er hensigten at konsolidere læring og skabe resultater. Det er udenfor denne undersøgelse at svare på, hvorvidt det er mest frugtbart at workshops med kunstneriske metoder skal være resultatorienteret fra starten eller med fokus på processen fra starten.

En parallel problemstilling vedrørende overførelsen af erfaringerne fra workshoppen til hverdagen, er balancen mellem kunst og proces i workshoppen. Flere interviewpersoner nævnte, at den proces, der oversætter øvelserne med de kunstneriske metoder til daglige problemstillinger, var afgørende for deres udbytte og forståelse:

## Når kunst bliver mere end underholdning...

*Hvad betyder det at vi er frie ansvarlige mennesker? At vi kan spille på tromme og synge i kor? Det er jo omsætningen, der er svær. Det er oversættelsen, der er afgørende. (Chefkonsulent)*

Balancen mellem kunst og proces er svær. På den ene side kan de kunstneriske metoder skabe invitation til spontanitet og fungere som en *konstruktiv forstyrrelse*<sup>18</sup>, og på den anden side skal medarbejderne kunne relatere det til deres hverdag. På den ene side er kunstens funktion at bidrage med inspiration og provokation (jf. CoLLab metoden og Hagedorn-Rasmussen), og på den anden side er det nødvendigt, at der er en tid til at forholde de oplevede erfaringer til problemstillinger i det daglige arbejde. Dette understøtter vores iagttagelse om, at det er vigtigt for deltagerne, at workshoppen forholder sig til deres daglige arbejde. Der er en risiko for, at brugen af kunst i workshops uden oversættelsesprocessen til daglige problemstillinger, medfører at kunsten får en underholdende karakter.

### 6.2.2 Engagement

#### Hvordan kan man forklare medarbejderne og ledelsens engagement?

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at godt halvdelen af deltagerne oplever, at workshoppen har bidraget til, at de har lyst til at engagere sig i forandringsprocessen. Men hvordan kan man forstå aktørernes engagement i forandringsprocessen? Engagement kan tage mange former. Både Hagedorn-Rasmussen og Stacey peger på, at engagement også kan være modvilje og passivitet. Derfor er det i første omgang relevant at se på, hvorledes aktørerne engagerer sig i processen.

Et af Skatteministeriets formål med at gennemføre dette forløb har været at engagere medarbejderne i forandringsprocessen. I vore interviews med ledelsen kom det frem, hvilken form for engagement, de ønskede. For dem var det vigtigt, at medarbejderne deltog aktivt i workshoppen, at de ikke kortsluttede processen for de andre ved at melde sig ud. Engagementet blev opfattet som en aktivt stillingtagen til temaerne. Det var ikke vigtigt for ledelsen, hvorvidt medarbejderne var 100 % enige i temaerne eller formen, blot de deltog aktivt ved at have et syn på temaerne. Engagement forbindes åbenbart ligesom refleksion samt dialogen jf. afsnit 5.2 med diskussion, samt viljen til at turde debattere. Dette kræver ligeledes afsnit 5.2 aktørernes aktive tilstedeværelse. Diskussionen tilbyder i forbindelse med tilstedeværelse en mulighed for bevægelse og forandring, hvis aktøren forbliver åben i gestus-responsmønstret. En områdechef havde tidligere nævnt, at hendes gruppe i deres workshopforløb havde haft nogle heftige diskussioner. Da vi spurgte, hvordan stemning var – svarede hun: "engageret".

Nogle aktører deltog i workshoppen på grund af pligt frem for engagement, hvilket kom til udtryk i vore interviews med medarbejderne:

*De er jo loyale embedsmænd, og de gør hvad de får besked på, herunder at deltage i sådan nogle ting som det med kunst. Men de tager det ikke til sig, fordi de har siddet der i så mange år. Ja, jeg har siddet her i 7 år og jeg er total forstokket... (griner) (Specialkonsulent B)*

---

<sup>18</sup> Lotte Darsø brugte begrebet, da hun præsenterede CoLLab projektet med Skatteministeriet på Agora 2006, Learning Lab Denmark

## Når kunst bliver mere end underholdning...

For disse aktører bliver kunsten ikke anset som invitation til spontanitet men som endnu en opgave, der skal udføres. Ud fra Hagedorn-Rasmussen kan det manglende engagement i de kunstneriske processer ses som en passiv modvilje enten mod formen eller selve forandringsprocessen.

### Respons fra Direktionen

En medarbejder kommenterer, at workshoppen har bidraget til at tydeliggøre vilje og engagement:

*Den (red. workshoppen) viste, at vi har vilje og engagement til at løfte opgaven. Det gør mig positiv overfor opgaven. Når jeg ser direktionens reaktioner på workshoppen, så kan jeg se hvad udbyttet faktisk bliver. Det er lidt svært at tale om resultat inden vi er gået i gang<sup>19</sup> (kommentar fra spørgeskemaundersøgelsen, medarbejder)*

Medarbejderen mangler på det daværende tidspunkt respons fra direktionen i forhold til de afholdte workshops. Direktionens respons vil være med til at definere, hvad hun mener udbyttet af workshoppen er.

En anden medarbejder udtrykker i nedenstående kommentar både behov for link til virkelige problemstillinger, brug for "referencelinjer" mellem chefernes workshop og medarbejdernes workshop samt et behov for opfølgning på workshoppen:

*Det er vigtigt, at en workshop som den afholdte går målrettet på emnet, og at det output der kommer ud af den forankres. Med andre ord er det vigtigt, at workshoppen ikke føles som helt løsrevet fra den virkelighed, der rent faktisk giver afsæt for afholdelsen. Desuden blev det ikke oplyst, hvordan der skal trækkes referencelinier fra chefernes workshop til denne workshop. Der manglede med andre ord en melding om, hvad nu!!!<sup>20</sup>*

*(kommentar fra spørgeskema, medarbejder)*

I begge kommentarer efterlyser medarbejdere respons på deres forslag og på den forståelse af moderselskabsrollen, som de kom frem til på deres workshop. Ønsket om respons fra ledelsen kan ses som en interesse i forandringsprocessen. Det er vigtigt for medarbejderne, at der bliver fulgt op.

### 6.2.3 Delkonklusion på arbejdsspørgsmål 2

Både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews tyder på, at det er væsentlig for aktørerne, at de kan forbinde indholdet af workshoppen til deres daglige arbejde.

Dette skyldes, at det er i deres daglige arbejde, i den lokale interaktion, aktørerne skaber mening med arbejdet og deres egen rolle. Det er væsentlig, at der er en forbindelse til daglige problemer, idet aktørerne oplever, at det hindrer engagement, når der ikke er sammenhæng mellem temaerne, brugen af de kunstneriske metoder og de daglige problemstillinger. Enkelte deltagere oplever, at kunsten fjerner fokus fra det væsentlige, fra det der giver mening for deres hverdag. Mange oplevede, at temaerne er

---

<sup>19</sup> Kom eventuelt med eksempler på, hvad du synes workshoppen har bidraget med

<sup>20</sup> Svar på: "Hvis du har nogle kommentarer, er du velkommen til at skrive dem her:"

## Når kunst bliver mere end underholdning...

relevante. Nogle medarbejdere finder temaerne relevante, men havde håbet på, at workshoppen og den kunstneriske metode kunne komme med mere konkrete løsninger på problemer i forhold til moderselskabsrollen. Bag denne forventning om resultater kan ligge en forvirring over de kunstneriske metoders brug af spontanitet og improvisation, der står i kontrast til den gængse arbejdsform.

Det er endvidere af afgørende betydning, at oversættelsen jf. Hagedorn-Rasmussen fra de kunstneriske metoder til dagligdagen finder sted og dermed, at der er en konstruktiv balance mellem kunst og proces i workshoppen. Hvis denne oversættelse ikke finder sted, er det muligt at brugen af kunst får en mere underholdende karakter.

### **Hvordan kan man forklare medarbejderne og ledelsens engagement?**

*Mellemliderne* opfatter engagementet i Staceysk forstand. Det betyder villighed til at gå aktivt ind i en diskussion om temaernes indhold og dermed risikere at blive ændret af de respons, de modtager. Engagement kan dog også forstås som en passiv modvilje, hvor aktørerne deltager uden at blive påvirket af processen. *Medarbejderne* efterlyser en reaktion fra ledelsen på deres forslag og på de forståelser af temaerne, de er kommet frem til. Dette ønske om respons fra ledelsen er tilsvarende en interesse i forandringsprocessen og dermed engagement. Det er nødvendigt for medarbejdernes videre engagement i forandringsprocessen, at der bliver fulgt op.

Netop dette aspekt af engagement er efter vor mening relationelt. Engagement opstår ikke "inden i den enkelte" men i de lokale interaktioner. Det er først når medarbejderne oplever, at deres gestus om engagement bliver mødt, at engagementet styrkes og genskabes. Engagement, der ikke bliver mødt, risikerer at forsvinde eller blive til negativt engagement. Set i dette perspektiv, er det afgørende for det videre forløb, at medarbejdernes engagement i forandringerne møder en respons fra ledelsen.

## 7 Analyse af arbejdsspørgsmål 3

For at kunne forstå dynamikken i en forandringsproces, er det ud fra Hagedorn-Rasmussens politiske perspektiv vigtigt at analysere, hvem der fremfører forandringerne? Hvilke interesser ekskluderes og inkluderes? Hvorvidt skabes der bred deltagelse i forløbet?

Dette kapitel belyser workshopforløbet ud fra det politiske perspektiv med fokus på interessekonflikter, engagement og ekskludering- og inkluderingsprocesser i forandringsprocessen. Interesser skal derfor forstås på baggrund af et magtperspektiv, der enten ud fra Hagedorn er præget af strategisk forhandling eller i Staceysk forstand er den gensidige afhængighed mellem aktører. Formålet er at undersøge de forskellige aktørgruppers interessekonflikter i forandringsprocessen, samt hvorvidt og hvordan dette påvirker deres engagement. Kan chefgruppen f.eks. karakteriseres som en dominerende koalition med en større interesse i processen, og derfor er den mere engageret?

Vi ønsker derfor i dette kapitel at besvare arbejdsspørgsmål 3:

Hvorvidt og hvordan har aktørgruppernes interesser påvirkning på deres engagement i forandringsprocessen?

Underspørgsmål:

- 3a: Hvorvidt er der sammenhæng mellem aktørgruppernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen?
- 3b: Hvordan bliver aktørernes engagement påvirket af magtforhold?

Indledningsvis redegøres for resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, der blandt andet undersøger statistiske sammenhæng mellem deltagernes interesse i forandringerne og vurdering af engagement, samt sammenhæng mellem holdning til forandringerne og stilling. Disse resultater fungerer som kilde til undren og åbner op for en række spørgsmål, som vil blive belyst i den kvalitative del af analysen.

Den kvalitative del af analysen vil med udgangspunkt i underspørgsmålene diskutere og analysere interesse og engagement ud fra de kvalitative interviews, kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen og observationer.



## 7.1 Kvantitative resultater om interesse og engagement

I dette afsnit undersøges, hvorvidt der ud fra de kvantitative data er sammenhæng mellem aktørernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen. Derudover ønsker vi at belyse, hvordan de forskellige aktørgrupper oplever forandringerne.

### 7.1.1 Er der sammenhæng mellem aktørernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen?

Som nedenstående tabel viser, er der en signifikant positiv sammenhæng mellem i hvilken grad respondenterne vurderer forandringerne som positive, og i hvilken grad workshoppen har bidraget til at engagere dem i forandringsprocessen.

**Tabel 5: Engagement og positive forandringer**

I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?	I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til at du har lyst til at engagere dig i de fem temaer					Total
	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	
I høj grad	50%	15%	0%	0%	0%	24%
I nogen grad	30%	39%	33%	0%	0%	35%
Hverken eller	10%	38%	17%	0%	0%	24%
I ringe grad	10%	8%	0%	0%	0%	7%
Slet ikke	0%	0%	50%	0%	0%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	10	13	6	0	0	29

Gammaværdi = 0,6 P-værdi = 0,0015 (enkeltsidetest)

Dertil er der jf. tabel 6 en signifikant positiv sammenhæng mellem i hvor høj grad respondenter oplever temaerne som vigtige og i hvilken grad, de vurderer, workshoppen har bidraget til, at de engagerer sig i temaerne. Dette gælder for følgende temaer "frie mennesker tager ansvar", "Kulturbærere" "helhedstækning" samt "moderselskabsrollen". Det vil sige, at i jo højere grad deltagerne vurderer, at temaerne er vigtige, i jo højere grad engagerer de sig. Derimod er der ingen signifikant sammenhæng i forhold til ressourcprioritering.

**Tabel 6: Sammenhæng mellem engagement og vigtighed af temaerne**

I hvilken grad vurderer du at workshoppen har bidraget til engagement i temaerne/temaet?	Hvor vigtigt er det for dig at følgende fem temaer bliver implementeret:				
	Helhedstækning	Kulturbærere	Frie mennesker tager ansvar	Moderselskabsrollen	Ressourceprioritering
Gammaværdi	0,73	0,54	0,43	0,38	0,08
P-værdi (enkeltsidet)	0,00	0,00	0,050	0,045	0,74

Det sandsynliggør, at der er en sammenhæng mellem aktørernes oplevelse af temaerne, og hvordan de vurderer, at workshoppen har bidraget til engagement i forandringsprocessen.

### 7.1.2 Hvorvidt er der forskel på aktørgruppers interesser i de forandringerne?

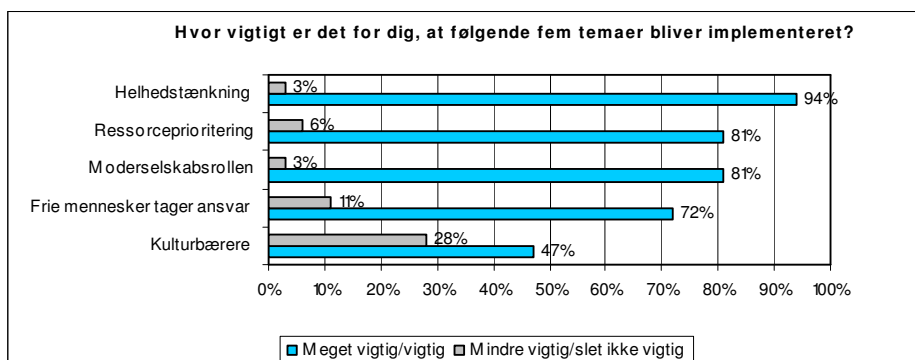
I spørgeskemaundersøgelsen er respondenterne blevet bedt om at angive i hvilken grad, de vurderer forandringerne i Skatteministeriet som positive. 35 % af respondenterne vurderer, at forandringer i høj

## Når kunst bliver mere end underholdning...

grad er positive, 45 % vurderer, at forandringerne i nogen grad er positive og 20 % har angivet "hverken eller". Dermed er der ingen, der har udtrykt en decideret skepsis over for forandringerne<sup>21</sup>.

Respondenterne er endvidere blevet bedt om at vurdere vigtigheden af de planlagte forandringer. Som Figur 16 viser, oplever langt over størstedelen af workshopdeltagerne at temaerne, bortset fra kulturbærere, er vigtige. Andelen der finder temaerne mindre vigtige eller slet ikke vigtige, svarer til godt en tiendedel af workshopdeltagerne.

**Figur 16: Hvor vigtigt er det for dig, at følgende fem temaer bliver implementeret<sup>22</sup>?**



Ovenstående tyder på at størstedelen af respondenterne oplever forandringerne som vigtige. Jf. Hagedorn-Rasmussen er det ofte chefgruppen, der fremfører de ønskede forandringer. Derfor er det væsentligt at analysere, hvorvidt der er en sammenhæng mellem stillingsbetegnelse og aktørernes vurdering af forandringerne. Som tabel 7 viser, er der ingen signifikant sammenhæng mellem stilling, og hvorvidt forandringerne opfattes som positive. Dog opfatter en større andel af direktionsmedlemmerne og område/fagcheferne i høj grad eller i nogen grad forandringerne som positive end AC -medarbejderne samt kontor- og servicemedarbejderne.

**Tabel 7: sammenhæng mellem holdning til forandringerne og stilling**

I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?	Hvad er din stilling?					
	Direktionsmedlem	Område/fagchef	Special/chefkonsulent/fuldmægtig	Kontor/servicemedarbejder	Andet	Total
I høj grad	50%	29%	39%	0%	50%	37%
I nogen grad	50%	57%	31%	50%	50%	36%
Hverken eller	0%	14%	31%	50%	0%	7%
I ringe grad	0%	0%	0%	0%	0%	10%
Slet ikke	0%	0%	0%	0%	0%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	7	13	2	2	2	30

Gammaværdi = + 0,269 P-værdi = 0,117 (enkeltsidetest)

<sup>21</sup> Se bilag 4 (simplefordelinger)

<sup>22</sup> Summer ikke op til hundrede da hverken eller og ved ikke er undladt (N= 32)

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Derudover er ingen signifikant sammenhæng mellem stillingsbetegnelse og i hvilken grad aktørerne vurderer fire ud af de fem temaer som vigtige. Dette gælder for "helhedstækning", "ressourceprioritering", "moderselskabsrollen" og "kulturbærere".

Der er dog forskel på aktørgruppernes vurdering af de fire temaer. Hvor en større andel af direktionsmedlemmerne end de øvrige stillingsbetegnelser vurderer at "moderselskabsrollen", "frie mennesker tager ansvar" og "kulturbærere" er meget vigtige, oplever en langt større andel af fag- og områdecheferne temaerne "ressourceprioritering" og "helhedstækning" som meget vigtige. Medarbejderne oplever i et mindre omfang temaerne som meget vigtige, bortset fra "ressourceprioritering", som de ligesom mellemlederne oplever som vigtig.<sup>23</sup>

**Tabel 8: Sammenhæng mellem ressourceprioritering og stilling**

Hvor vigtigt er det for dig, at ressourceprioritering bliver implementeret?	Hvad er din stilling?					
	Direktionsmedlem		Chefkonsulent/ Område/Fagchef specialkonsulent/fuldmægtig servicemedarbejder		Kontorarbejder/ Andet	Total
	Område/Fagchef	specialkonsulent/fuldmægtig	servicemedarbejder	Andet	Total	
I høj grad	20%	75%	64%	0%	50%	37%
I nogen grad	20%	25%	21%	50%	50%	36%
Hverken eller	40%	0%	7%	50%	0%	7%
I ringe grad	20%	0%	7%	0%	0%	10%
Slet ikke	0%	0%	7%	0%	0%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	5	8	14	2	2	29

Gammaværdi = - 0,095 P-værdi = 0,35 (enkeltsidet test)

Der er en signifikant positiv sammenhæng mellem stillingsbetegnelse og i hvilken grad respondenterne finder det vigtigt, at "frie mennesker tager ansvar" bliver implementeret. Det vil sige, at jo højere stilling respondenterne har, i jo højere grad vurderer de temaet vigtigt. Som tabel 9 viser, finder 100 % af direktionsmedlemmerne "frie mennesker tager ansvar" meget vigtigt, hvor dette kun gælder for 25% af område/fagcheferne, 15% af special/chefkonsulent/fuldmægtige og 0% af område og servicemedarbejderne.

**Tabel 9: sammenhæng mellem "frie mennesker tager ansvar" og stilling**

Hvor vigtigt er det for dig, at frie mennesker tager ansvar bliver implementeret?	Hvad er din stilling?					
	Direktionsmedlem		Chefkonsulent/ Område/Fagchef specialkonsulent/fuldmægtig servicemedarbejder		Kontorarbejder/ Andet	Total
	Område/Fagchef	specialkonsulent/fuldmægtig	servicemedarbejder	Andet	Total	
I høj grad	100%	25%	15%	0%	100%	37%
I nogen grad	0%	62%	39%	50%	0%	36%
Hverken eller	0%	0%	8%	50%	0%	7%
I ringe grad	0%	13%	23%	0%	0%	10%
Slet ikke	0%	0%	15%	0%	0%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	5	8	13	2	2	29

Gammaværdi = + 0,389 P-værdi = 0,038 (enkeltsidet test)

Bortset fra vurderingen af "frie mennesker tager ansvar" tyder det på, at der ikke er nogen sammenhæng mellem hvilken status, aktørerne har i hierarkiet og deres interesse i forandringerne.

<sup>23</sup> Se de øvrige tabeller i bilag 5.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Derudover antyder resultaterne på at direktionen og mellemedene ikke prioriterer de samme ting og dermed ikke kan anses som en samlet koalition.

### **Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen**

Sammenhæng mellem aktørernes interesser og deres engagement:

- Der er en positiv signifikant sammenhæng mellem i hvor høj grad aktørerne opfatter forandringerne som positive, og i hvilken grad workshoppen har bidraget til at engagere dem i forandringerne
- Der er ligeledes en positiv sammenhæng mellem, i hvor høj grad aktørerne opfatter temaerne (med undtagelse af ressourceprioritering) som vigtige og i hvilken grad workshoppen har bidraget til, at de engagerer sig i forandringsprocessen.

Forskel på aktørgruppers interesser i de planlagte forandringer:

- Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der generelt er en bred opbakning til forandringerne.
- Der er ingen signifikant sammenhæng mellem hvor højt du er oppe i hierarkiet og i hvilket omfang, du vurderer temaerne som vigtige.
- Direktionen og mellemederne har ikke samme prioritering i forhold til de udvalgte temaer.

## **7.2 Kvalitativ analyse af interesse og engagement**

De kvantitative resultater kan diskuteres. Både interesser og engagement er ikke statiske størrelser. De påvirkes løbende af de lokale interaktionsmønstre, aktøren befinder sig i. Det kan derfor være problematisk at benytte dem som målbare størrelser, i stedet må de ses om et udtryk for deltagernes vurdering umiddelbart efter workshoppen. Men resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen skaber en undren og åbner op for en række interessante spørgsmål, som vi belyser gennem vore underspørgsmål,

### **7.2.1 Hvordan er der sammenhæng mellem aktørgruppernes interesser og deres engagement i forandringsprocessen?**

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen sandsynliggør, at der er en sammenhæng mellem aktørernes interesse og hvorledes de vurderer, at workshoppen har bidraget til engagement i forandringsprocessen. Dette tyder på at dem, der er på forhånd er interesseret i forandringerne også er dem, der bliver engageret af workshoppen. Derudover viser resultaterne at de forskellige stillingsgrupper har forskellige interesser i forandringerne. Direktionen og mellemliderne har ikke samme prioriteringer.

Spørgsmålet er hvordan denne forskel på interesse blandt direktion og mellemliderne har betydning for aktørernes engagement i forandringsprocessen? Samt hvilken betydning de kunstneriske metoder har for dette engagement?

Både de kvalitative interviews og kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen antyder, at chefgruppen ikke selv opfattes sig som havende en fælles holdning til temaerne. En leder kommenterer i spørgeskemaundersøgelsen:

*Jeg oplever, at temaerne er helt tilfældigt valgte, og at der ikke i kredsen (red. lederkredsen) var enighed om forståelsen af dem.*

Indholdet af de fem forandringer virker stadig uklare for enkelte aktører i chefgruppen. Dette kan enten forstås på baggrund af Hagedorn-Rasmussen som et tegn på, at forandringerne stadig er til forhandling. Hvorimod Stacey formentlig vil forklare det med, at man ikke kan opnå en fastfrosset afklaring af temaerne, da de kontinuerligt ændrer sig i den lokale interaktion.

Interviewene viser at medarbejderne heller ikke oplever chefgruppen som en afklaret enhed:

*Ja, men jeg tror, at problemet er at chefgruppen ikke har en fast holdning... (specialkonsulent B)*

Denne medarbejder italesætter dette som et problem. Mens en anden medarbejder udtrykker, at hun opfatter det sympatisk. Det at chefgruppen ikke har en fælles holdning, giver hende større lyst til at deltage i workshopforløbet, da der ikke ligger en skjult agenda bag forslagene.

Workshopforløbet er af flere blevet nævnt som en vigtig proces for at få afdækket chefgruppens forskellige holdninger. Flere aktører siger, at denne proces har været nyttig, fordi den har belyst de forskellige holdninger, der eksisterer til forandringerne:

*Vi (direktionen) hører igen og igen at der ikke bliver prioriteret i tilstrækkelig grad. Dagen i dag betød, at jeg endelig forstod problemets kerne ikke handlede om mangel på prioritering – men i*

## Når kunst bliver mere end underholdning...

*stedet – ikke tilstrækkelig kommunikation omkring beslutningerne + flere beslutninger om brug af ressourcer bør ske ved medinddragelse af chefguppen. Vi har fået konkretiseret problemet og kan nu arbejde frem med løsningen af det.*

*(kommentar fra spørgeskemaet, direktionsmedlem)*

Som kapitel 6 viser, har både mellemlidelsen og medarbejderne angivet en interesse i at opnå medinddragelse og dialog med deres overordnede. Ovenstående citat tyder på, at workshopforløbet har medført, at direktionen har fået øjne op for vigtigheden af en mere udbredt dialog om beslutningsprocesser. Dermed har workshoppen bl.a. medført at ledelsen er blevet klar over, hvor vigtig dialog er for deres lederskab frem for, at de har opnået en konstituering af forandringerne.

En af mellemlidende har givet udtryk for, at workshoppen gjorde det muligt for hende at debattere hendes store interesse i ressourceprioritering med direktionen. Det skabte, i følge andre workshopdeltagere, et levende engagement i den gruppe, hun deltog i:

*De diskuterede så højt, så folk på et tidspunkt dukkede sig...(projektleder)*

Interessekonflikter er i de ovenstående eksempler årsagen til, at aktørerne engagerer sig i workshopforløbet. Spørgsmålet er, hvorvidt dette gør sig gældende i forhold til skeptikerne. Er de blevet engageret i forandringsprocessen? Og hvilken rolle har kunsten spillede i denne proces?

### **7.2.2 Hvorledes indgår eksempelvis skeptikerne i forandringsprocessen?**

I sidste afsnit så vi, at interessekonflikter kan skabe engagement for deltagerne. Men er dette altid tilfældet? Hvorledes indgår eksempelvis skeptikerne i forandringsprocessen? Hvilken betydning har de kunstneriske metoder for denne deltagelse?

Hagedorn-Rasmussen advokerer for, at det er vigtigt med en bred deltagelse samt en inddragelse af skeptikerne. Han anser det som en forudsætning for konstituering af forandring. Stacey mener ikke, at en inkludering skaber konstituering, men er et potentiale for nye gestus-respons-mønstre. Stacey taler omdaglige interaktioner, hvor vi konstant inkluderer og ekskluderer hinanden. Denne proces er uforudsigelig. Hvis man bevidst prøver at inkludere aktører i workshoppen, er det ikke sikkert, det får den ønskede effekt. Skeptikeren kan f.eks. vælge at ekskludere sig selv ved at være passiv eller modvillig.

I forbindelse med vores interview med mellemlidende, nævnte chefkonsulenten uopfordret vigtigheden i at få en bred deltagelse i forandringsprocessen:

*Nu har jeg tidligere været med i de der forandringsprocesser, hvor vi skulle prøve at implementere en eller andet forandringsproces. Det er min erfaring, at jo mere du får bredt en sådan proces ud, jo flere får du aktivt til at deltage. Hvis du havde kørt en eller anden proces i en projektgruppe til at arbejde med de her forandringer, så havde du fået nogle ildsjæle, der var gået op i det, og så havde resten af huset tænkt; "fint men hvordan påvirker det mig". Det var sikkert ikke lykkedes.*  
*(Chefkonsulent)*

Chefkonsulenten betragter det især som en styrke at inddrage skeptikerne:

*Jeg vil gerne have skeptikerne med. Jo bredere diskussion du får, jo bedre. Bare det at mødes med nogle, der er enige, det er fint, men det er ikke der, det rykker.*

## Når kunst bliver mere end underholdning...

En inddragelse anses dermed som et potentiale for forandring. Chefkonsulenten er åben over for en inkludering, men den kan jf. Hagedorn-Rasmussen kan skabe konflikt samt en omformning af forandringsprocessen.

Skatteministeriet har i planlægning af workshopforløbet været opmærksom på, at skeptikerne skulle inddrages. Ledelsens præsentation af temaerne er et eksempel på, at chefgruppen – i samspil med projektgruppen – aktivt har forsøgt at skabe en bred deltagelse. Projektlederen har desuden dannet en projektgruppe, der var bredt repræsenteret af både skeptikere og mere positivt indstillede medarbejdere. Denne inddragelse har været bevidst, da hun har fundet det væsentligt at skabe en proces, der forsøgte at skabe et ejerskab hos medarbejderne samtidig med, at de mere kritiske medarbejdere ikke blev koblet af. Under valideringsworkshoppen gav flere personer i projektgruppen udtryk for, at de netop valgte at deltage for at få indflydelse. Denne inkludering har haft betydning i planlægningen af forløbet.

Både chefkonsulent og områdechefen vurderer, at der er visse medarbejdere, det ikke nytter at bruge kræfter og tid på at inddrage:

*De forandringsprocesser, vi har været igennem viser, at der er nogle man ikke skal bruge kræfter på. Der er nogle mennesker, som hver gang siger nej. (Chefkonsulent)*

Den mest skeptiske del af medarbejdergruppen, opfattes dermed ikke som mulige at inddrage. Det er også set i forhold til workshopforløbet, hvor enkelte medarbejdere har valgt at melde sig ud af forløbet, ved enten fysisk ikke at deltage eller deltage passivt. Årsagen er ifølge områdechefen at a) den kunstneriske metode virker umoden for medarbejderne eller at B) de udvalgte temaer jf. sidste kapitel ikke er nærværende. Workshopforløbet sikrer derfor ikke i sig selv medarbejdernes engagement og deltagelse.

Medarbejder- samt chefgruppe er dertil nødt til at være mere end blot fysisk tilstede, hvis man skal opnå et forandringspotentiale. Ud fra interviews og observation har vi erfaret, at en del af skeptikernes deltagelse i workshopforløbet enten tager karakter af modstand eller passivitet. Begge dele var fremtrædende under den workshop, vi observerede. Nogle aktører deltog kun fysisk i seancen, få forsvandt og en enkelt gik i vrede. Andre skeptikere blev påvirket af seancen i en positiv retning:

*Gik til med skepsis. Gik derfra med mindre skepsis. En anderledes metode at gribe tingene an på. Kan give større udbytte end hidtidige mere gængse metoder (kommentar fra spørgeskema, leder).*

Spørgsmålet er i hvilke tilfælde skepsisen er rettet mod selve forandringsprocessen, og i hvilke tilfælde den omhandler de kunstneriske metoder. Ovenstående leders skepsis omhandler de kunstneriske metoder, som personen i sidste ende fandt mere udbytterig end gængse metoder. Hvad betyder brugen af kunstneriske metoder for inddragelse af skeptikerne?

### 7.2.3 Brugen af kunstnerisk metoder og skeptikerne

Følgende medarbejder er kritisk over for brugen af kunst i de afholdte workshops:

*Workshoppen var "Kejserens nye klæder". Første del blev brugt på at tegne SKATs organisationsdiagram efter hukommelsen. Et research før workshoppen kunne have afdækket disse fakta. På intet tidspunkt blev der konkluderet på hvilke redskaber, der evt. kunne anvendes i forbindelse med moderselskabsrollen. Efter præsentation af medarbejderne - mest til ære for*

## Når kunst bliver mere end underholdning...

*konsulenterne - (og angivelse af hvad departementet beskæftiger sig med) blev eftermiddagen spildt på latterlige såkaldte forumspil, der ikke på noget tidspunkt afdækkede nogen former for eksempler på moderselskabsrollen. Konsulenterne kunne med fordel på forhånd have sat sig ind i departementets organisation og de reelle vanskeligheder med at udfylde rollen som moderselskab. En dilettantisk afdækning af departementets frustrationer over kaos i SKATs organisationsstruktur i skuespil, har intet med moderselskabsrollen at gøre. Forumspil er sikkert anvendeligt i folkeskolen til konfliktløsning, men egner sig ikke som fremgangsmåde til afdækning af reelle problemer i en statsinstitution med højtuddannede medarbejdere, der ikke har behov for selskabslege. (kommentar fra spørgeskemaundersøgelse, medarbejder)*

Den pågældende medarbejder opfatter de kunstneriske metoder som latterlige og useriøse. Vedkommende oplevede ikke, at workshoppen var i stand til at afdække de *reelle* problemer og efterlyser en bedre forberedelse fra kunstnerens side. Ud fra vores oplevelse kunne den grafiske illustrator samt foruminstruktøren godt virke en smule uforberedte. Det var tydeligt, at deres manglende viden om organisationen for nogle af deltagerne virkede som spild af tid og dermed provokerende. Brugen af kunstneriske metoder involverer dog jf. kapitel 5 ofte spontanitet. Spontanitet er en aktivitet, hvor man forholder sig til andre uden at have kontrol over situationen. Dermed kan den kunstneriske metode jf. sidste kapitel stå i modspil til Skatteministeriets indre kontekst.

Spontanitet indebærer ifølge Stacey en risiko, idet man ikke ved, hvordan folk vil reagere. Det kan være meget angstfremkaldende for nogle mennesker at være spontane.

En leder udtaler, at skeptikernes negative holdning kan bunde i usikkerhed:

*Det kan sagtens bunde i usikkerhed, men det nytter ikke noget, hvis de sidder og ødelægger det for de andre. Så kan man godt diskutere, hvorvidt man skal sende dem hjem... så langt er det dog ikke nået. (områdechef)*

Denne usikkerhed kan skyldes frygt for det ukendte, samt angsten for at bryde bekendte gestus-respons mønstre. På workshoppen var det tydeligt hvem af medarbejderne, der var skeptiske. Da den grafiske illustrator bad deltagerne om at sætte sig i grupper, blev en enkelt af deltagerne siddende med korslagte arme med kroppen mod foredragsholderen og et afvisende ansigtsudtryk. Han var tydeligvis ikke interesseret i at blive inkluderet i processen.

### **7.2.4 Hvorvidt og hvordan bliver aktørernes engagement påvirket af magtforhold?**

I de overstående afsnit har vi haft fokus på inddragelse af skeptikere hovedsageligt ud fra Hagedorn-Rasmussens normative tilgang til inkluderingsprocesser. I dette afsnit ønsker vi på baggrund af Staceys opfattelse af magt og risikoen ved spontanitet at analysere, hvad brugen af kunst har haft af betydning. På baggrund af Staceys teori advokere Henry Larsen<sup>24</sup> for at når folk arbejder med fiktion, er de mere villige til at risikere deres status og involvere sig. Derfor kan teater bidrage til organisatorisk forandring, da det skaber mulighed for at ændre ved opfattelsen af sig selv og ens funktion. Kunstneriske metoder kan i følge Larsen bidrage til, at folk er mere villige til at engagere sig og risikere deres status (Larsen i Stacey 2006: 69). På baggrund af denne pointe, er det interessant at se hvad kunsten har betydet for de vante magtforhold i Skatteministeriet.

---

<sup>24</sup> Konsulent ved Dacapo teatret og har taget en MBA hos Ralph Stacey.



### 7.2.5 Spontanitet og magtforhold

Lederne fik i løbet af workshopforløbet til opgave at invitere medarbejderne til at deltage i workshoppen. Denne præsentation for medarbejderne blev formet som en event, hvor at de skulle præsentere de fem temaer vha. de tegninger, der blev lavet på lederworkshoppen. Dermed blev lederne tvunget til at stå i en anderledes situation, end de plejer. En sådan situation kunne sagtens invitere til et brud med normale gestus-respons mønstre, fordi aktørerne ikke i samme grad er bekendte med den. Fiktionen er dog kun en invitation, da det ikke er sikkert aktørerne tør tage risikoen ved at være spontan.

En medarbejder havde følgende oplevelse af præsentationen:

*Min første tanke var "det her er helt vildt kunstigt. Vi skal stå op og dreje rundt og se på de her mennesker". Jeg blev forlegen over "set-uppet". "Åh nej det her det bliver pinligt", var min første tanke. Men de var gode og de gjorde det skide godt. Så jeg blev lettet og tænkte okay. Det her er jo en meget følelsesmæssig reaktion, som i virkeligheden er meget sjældent at få fremkaldt på et normalt møde. Så på en eller anden måde, så var det her kommunikativt meget stærkere..... Så der var øjenkontakt mellem dem, der sagde noget, og os. På en eller anden måde så forpligter det en til at være med, lidt manipulerende...(Specialkonsulent A)*

Dette tyder på, at seancen har skabt en større tilstedeværelse for deltagerne, der i højere grad er blevet påvirket end ved de sædvanlige møder. Seancen virkede mere levende, hvilket kunne tyde på, hvad Stacey omtaler som en større tilstedeværelse af aktørerne end normalt. Specialkonsulenten oplevede endda en større forpligtigelse til at deltage i processen end normalt. Dette umiddelbare ejerskab over processen skabte dog en vis bekymring hos hende, en angst for at miste sin selvbestemmelse.

Denne følelse er bagsiden ved at forsøge at engagere medarbejderne ved hjælp af utraditionelle midler. Medarbejderne kan føle, at ledelsen forsøger at manipulere dem til at bevæge sig i en bestemt retning. Specialkonsulenten var dog ikke for alvor bekymret, da hun ikke opfatter chefgruppen som rigtig bevidste om processen, og dens udvikling. Dermed opfattede hun mere seancen som et uskyldigt forsøg på at gøre noget anderledes.

Medarbejderne fortæller at lederne var meget konkurrenceprægede og ville overgå hinanden i præsentationen af "deres" tema.

*Det var helt vildt sidst på eftermiddagen. Der var der gået sælger i den...*

Derudover bidrog den grafiske illustration og tegninger til en anden form for udtryk, der ifølge medarbejderne var mere interessant end de normale præsentationsteknikker:

*... og så var de der tegninger også uendelig meget mere interessante end de power point slides, der normalt bliver brugt. .. Jeg kunne så ikke helt løsrive mig fra den tanke, det humoristiske aspekt i at nogle af tegningerne så amatøragtig ud, naiv amatør agtigt. Det var også med til at fange folks opmærksomhed, for nogle af de ting der var på de tegninger var meget underlige, og sådan er kunst jo. (Specialkonsulent B)*

Kunsten har her bidraget til at skabe en anderledes situation, der også kan læses som en invitation til spontanitet og en mulighed for uvante gestus-respons mønstre. Den grafiske illustration bidrog til noget anderledes, der var mere interessant end de sædvanlige præsentationer. Gestusen fra lederne var ny, men hvordan blev den modtaget af medarbejderne, hvad var deres respons?

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Én medarbejder udtrykte som sagt, at det først var pinligt. Hun følte et misbehag ved gestusen, evt. fordi den rykkede ved magtbalancen og selvforståelsen. I sidste ende oplevede hun, at lederne gjorde det rigtig godt. Hendes respons bliver dermed en tilkendegivelse af gestusen, hvor hun signalere anerkendelse for deres nye rolle. Denne fortælling er et godt eksempel på, hvordan brugen af kunst bidrager til, at aktørerne er mere villige til at risikerer deres status ved at gøre noget uvant gennem fiktion.

### 7.2.6 Vante roller eller spontanitet

Medarbejderne opfattede, at en enkel leder var mindre tilstede under præsentationen af temaerne:

*.. på grund af den rolle han har, er man vant til, at han siger noget om moderselskabet. Det er hans funktion, derfor stod jeg lidt af. Han solgte bare sin sædvanlige vare. Han gik svagest igennem hos mig, da man jo godt ved hvad han siger. Det var mere interessant, da de andre var på banen om helhedstækning eller lignende. (Specialkonsulent A)*

Hun oplevede, at denne leders salgstale virkede kunstig for hende. Han fortalte om et emne han normalt taler om. Det svarer til Staceys pointe om, at individer kan høre, når andre lyder mekaniske. I stedet for, at lederen var tilstedeværende i situationen virkede det som, om han havde indstuderet en rolle. Han var ikke spontan<sup>25</sup>.

Derimod blev andre ledere opfattet som meget tilstede. De evnede at løsrive sig fra deres normale roller og fik dermed afdramatiseret situation. Det fandt medarbejderne ganske opløftende, samtidig med at de opfattede, at det skabte en større lyst til at deltage i workshopforløbet. Måske har medarbejderne opfattede det som en gestus til en anderledes interaktion mellem ledere og medarbejdere, eller også smittede chefgruppens tilstedeværelse af på medarbejderne.

---

<sup>25</sup> Shaw 2006 (i Staceys bog)



### 7.2.7 Forumspil på workshoppen

Under medarbejderworkshoppen var nogle aktører, som en naturlig del af gruppens dynamik, mere dominerende end andre. På et tidspunkt inddelte foruminstruktøren deltagerne i 4 grupper, som i fællesskab skulle lave et lille teaterstykke, der omhandlede kommunikationsproblemer til SKAT. Aktørerne gik til opgaven med en målrettet indstilling. Det var dog tydeligt, at de mere dominerende aktører, også var dem der ledte og fordelte arbejdet i udviklingen af teaterstykket. Faktisk virkede det som om, at de sædvanlige roller blev gentaget, nogle lod sig instruere, andre instruerede og nogle søgte medindflydelse. Denne iagttagelse kom også frem hos en af de interviewede medarbejdere:

*Jeg vil ikke sige, at der var noget der overraskede mig. Folk spillede den rolle, som jeg forventede. Folk gik til det med krum hals. Og de, som jeg forventede, ikke ville engagere sig, gjorde det heller ikke. Så jeg var ikke skuffet over noget. Folk er nok skeptiske overfor den her slags ting. Men de gjorde det. (Specialkonsulent A)*

Dog virkede det som om at andre episoder fra forumspillet har skabt en lille, men ikke ubetydelig ændring. Historien om kabelskibene rykkede ved en medarbejdernes forståelse af deres rolle i forhold til SKAT og af deres funktion, jf. afsnit 3.3.2. En medarbejder fortalte, at hun efterfølgende var meget opmærksom på kommunikation med SKAT og oplevede et ansvar for at tage positivt imod deres forslag. Hun blev derfor meget skuffet, da SKATs forslag ikke blev modtaget. Det tyder på at forumspillet på workshoppen har bidraget til, at hun har fået en anden forståelse af sig selv og sin funktion i forhold til SKAT:

*Altså så opfører man sig ikke anderledes fra den ene dag til den anden. SKAT ville jo også følge at der var et eller andet dybt skummelt, hvis de tog der fra og bare var blevet modtaget med kyshånd. Man fastholder hinanden i rollen, man skal være som man plejer. Så når SKAT opfører sig som de plejer, så skal man godt nok være dygtig for selv at korrigere sin adfærd. Vi tænker om SKAT på en meget bestemt måde. (Specialkonsulent A)*

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Workshoppen har ændret ved nogle af deltagernes opfattelse af sig selv i forhold til moderselskabsrollen, men viser også, at det kan være svært at handle efter denne nye forståelse, dels fordi kun en del af aktørerne i ministeriet har fået en ny forståelse af rollen, og dels fordi en forandring i forholdet til SKAT kan ændre ved magtrelationer.

### **7.3 Delkonklusion af arbejdsspørgsmål 3**

Opsamlende viser spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er en signifikant positiv sammenhæng mellem aktørernes **interesse** i forandringerne og deres **engagement**. De der i forvejen er var interesseret i forandringsprocessen vurderer, at workshoppen har bidraget til engagement. De kvantitative data viser yderligere, at der er en forholdsvis bred interesse i de udvalgte temaer samt, at denne interesse ikke har en signifikant positiv sammenhæng med stillingsbetegnelse. Resultaterne antyder derimod, at direktionen og mellemlederne ikke prioriterer de samme ting. Denne **interessekonflikt** har dog ikke nødvendigvis et negativ indflydelse på engagementet. De kvalitative data viser flere eksempler på hvordan, at interessemodsætninger har medført engagement. Et engagement, der er karakteriseret af tilstedeværelse, både i form af positiv engagement og modstand. Interessemodsætninger kan derfor i visse tilfælde ses som årsagen til, at aktørerne engagerer sig i workshopforløbet. Chef- og projektgruppen har forsøgt at skabe en **bred deltagelse** i workshopforløbet ved at bruge utraditionelle metoder til at motivere medarbejderne til at deltage. Mellemlederne har dertil haft et ønske om at opnå en bred deltagelse, en deltagelse der jf. sidste kapitel ikke behøver at være positive input, men også kan være skeptiske bemærkninger. De opfatter visse aktører som umulige at inddrage, fordi selve formen og tildels også indholdet ikke falder i deres interesse. Nogle aktører er skeptiske over for de kunstneriske metoder. Den kaotiske fremgangsmåde kan virke uprofessionel og unyttig. Det er provokerende for de kritiske medarbejdere, og dermed bliver kunsten en hindring for deltagelse frem for en mulighed. Det er muligt at denne modstand kan skyldes usikkerhed overfor det ukendte.

**Brugen af kunst** som metode har i nogle situationer bidraget til at folk involverer sig mere og risikerer deres status på en måde, som de muligvis ikke ville have gjort på et "normalt" personalemøde. Ledernes præsentation af temaerne for medarbejderne er blevet udformet som en "kunstnerisk event", der skabte en invitation til spontanitet. Den grafiske illustration bidrog til noget anderledes, der var mere interessant end det vante. Ifølge medarbejdernes beretning bidrog brugen af kunst til at dele af ledelsen var mere tilstede, enkelte forblev i sin sædvanlige rolle. På ledelsesworkshoppen var aktørerne mere tilstede og spontane og jf. afsnit 5.2.3 skete en emergens af mening. Det er ikke entydigt, hvorvidt at medarbejderworkshoppen medførte spontanitet i Staceys forstand. Workshoppen var umiddelbart præget af gentagelse af vante gestus-respons-mønstre og få men ikke ubetydeligt skift i magtrelationer.

## 8 Konklusion

Indledningsvis præsenteres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen hvorefter vi vil samle op på de centrale pointer fra delkonklusionen og diskutere og besvare problemformuleringen.

### Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

#### Refleksion og dialog:

- 75 % af workshopdeltagerne har oplevet, at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til, at de forholder sig til temaerne.
- Der er signifikant positiv sammenhæng mellem stilling og vurdering af udsagnet. Jo højere stilling deltagerne har, jo mere positivt vurderer de at workshoppen har bidraget til, at de forholder sig til temaerne.
- 69 % af workshopdeltagerne vurderer at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til en større dialog om temaerne.

#### Det daglige arbejde:

- 53 % af deltagerne vurderer at erfaringerne fra workshoppen i høj grad eller i nogen grad kan bruges i det daglige arbejde.

#### Engagement:

- 53 % af workshopdeltagerne vurderer at workshoppen i høj grad eller i nogen grad har bidraget til et større engagement i forandringsprocessen.
- Der er en signifikant positiv sammenhæng mellem stilling og engagement. Jo højere stilling deltagerne har, i jo højere grad vurderer de at workshoppen har bidraget til engagement.

#### Sammenhæng mellem brug af erfaringerne i det daglige arbejde og engagement:

- Der er signifikant positiv sammenhæng mellem, i hvilken grad deltagerne kan forbinde workshoppen til deres daglige arbejde og i hvilken grad workshoppen har bidraget til engagement.

#### Aktørernes interesser i de planlagte forandringer:

- Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der generelt er en bred opbakning til forandringerne.
- Der er ingen signifikant sammenhæng mellem hvor høj stilling deltagerne har og i et hvilket omfang de vurderer temaerne som vigtige.
- Direktionen og mellemlederne har ikke samme prioritering i forhold til de udvalgte temaer.

#### Sammenhæng mellem aktørernes interesser og deres engagement:

- Der er en positiv signifikant sammenhæng mellem i hvor høj grad aktørerne opfatter forandringerne som positive og i hvilken grad workshoppen har bidraget til at engagere dem i forandringerne
- Der er ligeledes en positiv sammenhæng mellem, i hvor høj grad aktørerne opfatter temaerne (med undtagelse af ressourceprioritering) som vigtige og i hvilken grad workshoppen har bidraget til, at de engagerer sig i forandringsprocessen.

Spørgeskemaet er sendt til 42 workshopdeltagere. Der er en svarprocent på 78,5 %.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Formålet med konklusionen er at vurdere hvorvidt og hvordan kunst kan bidrage til organisatoriske forandringer, og hvordan erfaringerne fra Skatteministeriet kan bruges som bidrag til organisatoriske forandringer i andre organisationer. Dermed svares på undersøgelsens problemformulering:

I hvilken grad og hvordan bidrager de kunstneriske workshops i Skatteministeriet til at ledelsen samt medarbejderne får afklaret de planlagte forandringer, samt engagerer sig i forandringsprocessen?

### **Kunstneriske workshops kan skabe et frirum**

*De kunstneriske workshops kan skabe et frirum, der bryder de daglige rammer og skaber mulighed for dialog og for at deltagerne forholder sig til temaerne i forandringerne. Men for at det skaber dybere refleksion og fælles forståelse af forandringerne, er det nødvendigt at deltagerne er engagerede og involverer sig. Det varierer i hvilken grad, det lykkedes at skabe et rigtig engagement. Et længere workshopforløb har større virkning end kortere forløb. Kunstneriske metoder kan bidrage til, at gøre frirummet virkningsfuldt, men dette sker ikke automatisk. Det kræver igen engagement fra deltagerne.*

Det er vores konklusion, at kunstneriske workshops kan bidrage konstruktivt til organisationens forandringer ved at skabe et frirum, der bryder dagligdagens rutiner og skaber et rum for dialog. Men det er ikke altid at det medfører en dybere refleksion og afklaring. For at frirummet og workshoppen – er virkningsfulde er det nødvendigt med engageret tilstedeværelse fra deltagerne. Engageret tilstedeværelse forstås her som fysisk, kropslig og mentalt tilstedeværelse.

Undersøgelsen omfatter to eksempler på workshops. På workshoppen med lederne emergerede ny viden, afklaring om de fem temaer og workshoppen bidrog til at synliggøre konflikter, der ikke var plads til i det daglige. Medarbejdernes workshop skabte også en fælles refleksion og til en vis grad ny fælles forståelse. Den fik dog lidt karakter af teambuilding, og var ikke i samme grad handlingsorienteret mod de organisatoriske forandringer. Lederens workshop var en del af en længere proces. Det var den tredje workshop, hvor de arbejdede med kunstneriske metoder og temaer for forandringer i ministeriet.

Frirummet er ikke nok. Det er nødvendigt med involvering og engagement fra deltagerne, der kan ses som tilstedeværelse, ikke kun fysisk, men også kropsligt og mentalt. Lederne var mere engagerede og involverede sig mere i workshoppen.

Det er ikke sikkert, at det er muligt at nå til en fast forståelse af de iværksatte forandringer.

### **Forbindelsen til det daglige arbejde**

*Det er vigtigt, at deltagerne kan forbinde indholdet af de kunstneriske workshops til deres daglige arbejde, da dette har en afgørende betydning for aktørernes engagement. En manglende forbindelse kan hindre engagement.*

Når deltagerne oplever, at forandringerne og workshoppen er relevante for problemstillinger i deres daglige arbejde, er de mere engagerede. Samtidig er deltagere, der oplever at enten forandringerne eller

## Når kunst bliver mere end underholdning...

de kunstneriske workshops ikke kan forbindes til deres daglige arbejde, være passive eller negativt engagerede. Det er ikke en entydig løsning på, hvorvidt og hvordan skeptikerne skal inddrages i de kunstneriske workshops.

Nogle deltagere har en forventning om, at workshoppen skal komme med konkrete resultater i forhold til forandringerne. Bag denne forventning kan ligge en forvirring over de kunstneriske metoders brug af spontanitet og improvisation, der kan stå i kontrast til den gængse arbejdsform i ministeriet.

Det er endvidere af afgørende betydning, at oversættelsen fra de kunstneriske metoder til dagligdagen finder sted, og dermed at der er en konstruktiv balance mellem kunst og proces i workshoppen. Hvis denne oversættelse ikke finder sted, er det muligt at brugen af kunst får en mere underholdende karakter.

### **Engagement**

*Engagement er nøglen og er afgørende for om arbejdet fører til forandringer. Engagement kan forstås som tilstedeværelsen, involvering og villighed til at gå åbent i dialog. Kritisk engagement kan også være konstruktivt og skal tages alvorligt. Engagement har også et relationelt aspekt. Det er først, når medarbejderne oplever, at deres gestus om engagement bliver mødt, at engagementet styrkes og genskabes.*

Engagement kan dog også forstås som en passiv modvilje, hvor aktørerne deltager uden at blive påvirket af processen. Det vigtigste er ikke om medarbejderne kommer med positivt engagement og kun ros til f.eks. temaerne, men at de tager aktivt stilling og dermed engagerer sig. Det er vigtigt for processen at tage kritisk engagement alvorligt.

Undersøgelsen viser, at medarbejderne efterlyser en dialog og en reaktion fra ledelsen på forslag de er kommet frem til på workshoppen. Dette ønske om respons fra ledelsen kan ses som en interesse i forandringsprocessen og dermed en form for engagement. Dette aspekt af engagement er relationelt. Engagement opstår ikke i den enkelte men i de lokale interaktioner. Det er først når medarbejderne oplever, at deres gestus om engagement bliver mødt, at engagementet styrkes og genskabes. Engagement der ikke bliver mødt, risikerer at forsvinde eller blive til negativt engagement. Set i dette perspektiv er det afgørende for det videre forløb at medarbejdernes engagement i forandringerne møder en respons fra ledelsen.

### **Interesser**

*Aktører der er i forvejen var interesseret i forandringsprocessen er mere positive i deres vurdering af, om workshoppen har bidraget til engagement.*

Interessemodsætninger og uenigheder er ikke nødvendigvis en hindring for engagement. Interessemodsætninger kan i visse tilfælde ses som årsagen til, at aktørerne engagerer sig i workshopforløbet. Chef- og projektgruppen har forsøgt at skabe en bred deltagelse i workshopforløbet, ved at bruge utraditionelle metoder for at motivere medarbejderne til at deltage. Mellemlederne har dertil haft et ønske om at opnå en bred deltagelse, en deltagelse der jf. sidste kapitel ikke behøver at bestå i positive input, men også kan være skeptiske bemærkninger.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

### **Brugen af kunst**

*Brugen af kunst som metode kan bidrage til, at folk involverer sig mere og risikerer deres status på en måde, som de muligvis ikke ville have gjort på et "normalt" møde.*

Ledernes præsentation af temaerne for medarbejderne er blevet udformet som en "kunstnerisk event", der skabte en invitation til spontanitet. Den grafiske illustration bidrog til noget anderledes, der var mere interessant end det vante. Ifølge medarbejdernes beretning bidrog brugen af kunst til, at dele af ledelsen var mere tilstede, hvorimod enkelte forblev i deres sædvanlige rolle. På ledelsesworkshoppen var aktørerne mere tilstede og jf. kapitel 1 skete en emergens af mening. Det er ikke entydigt, hvorvidt at medarbejderworkshoppen medførte den spontanitet, som Stacey opfatter som nødvendig for at skabe fornyelse. De kunstneriske metoder bidrog, på medarbejderworkshoppen, til nye gestus-respons mønstre, som bl.a. resulterede i en vis fælles forståelse af moderselskabsrollen.



## 9 Litteraturliste

- Artlab 2005: *Artlab – ny praksis I kunst & erhverv* Artlab
- Advice Analyse, 2000: *Den kreative alliance*  
Erhvervsministeriet og Kulturministeriet
- Darsø, Lotte 2004: *Artful Creation Learning-tales-of-arts-in-business*  
Samfundslitteratur
- Fisker, K. M.fl. 2001: *Praktisk statistik for samfundsvidenskaberne*  
Akademisk forlag
- Flyvbjerg, Bent 1991: *Rationalitet og magt, bind 1.*  
Aalborg Universitetcenter
- Frey, Bruno 1997: *On the relation between intrinsic and extrinsic work motivation*  
International Journal of Industrial organization, vol.15
- Hagedorn-Rasmussen, Peter 2005: *Ledelseskoncepter og forandringer i organisationer i Kamp*, Annette  
2005: *Forandringsledelse : med koncepter som ledestjerne*  
Nyt Teknisk Forlag
- Hagedorn-Rasmussen, Peter 2003:  
*Forandring som vare : ledelseskoncepter, konsulenter og forandringer i arbejdslivet.*  
Sociologi
- Herzberg, Frederick 1968: *Once more: How you motivate employees?*  
Harvard Business Review Jan-Feb
- Kvale, Steinar 2003: *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*  
Hans Reitzels forlag
- Kultur- og erhvervspolitisk redegørelse 2000: *Danmarks kreative potentiale*  
Kultur- og Erhvervsministeriet
- Nielsen, Tine & Kreiner, Svend 2003: *SPSS Introduktion til databehandling og statistisk analyse*  
Jurist- og Økonoforbundets forlag
- Olsen, Poul Bitsch & Pedersen, Kaare 1999: *Problemorienteret projektarbejde*  
Roskilde Universitets Forlag
- Salaman, Graeme & Storey, John & Billsberry, Jon 2005: *Strategic Human Ressource Management*  
SAGE Publications
- Schultz, Maiken et al 2002: *Introduktion til organisationsteori*  
Samfundslitteratur
- Stacey, Ralph & Shaw, Patricia 2006: *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change*  
Routledge
- Stacey, Ralph 2005: *Local interaction and the emergence of global pattern*  
Routledge
- Stacey, Ralph 2003: *Learning as an activity of interdependent people,*  
The Learning Organization

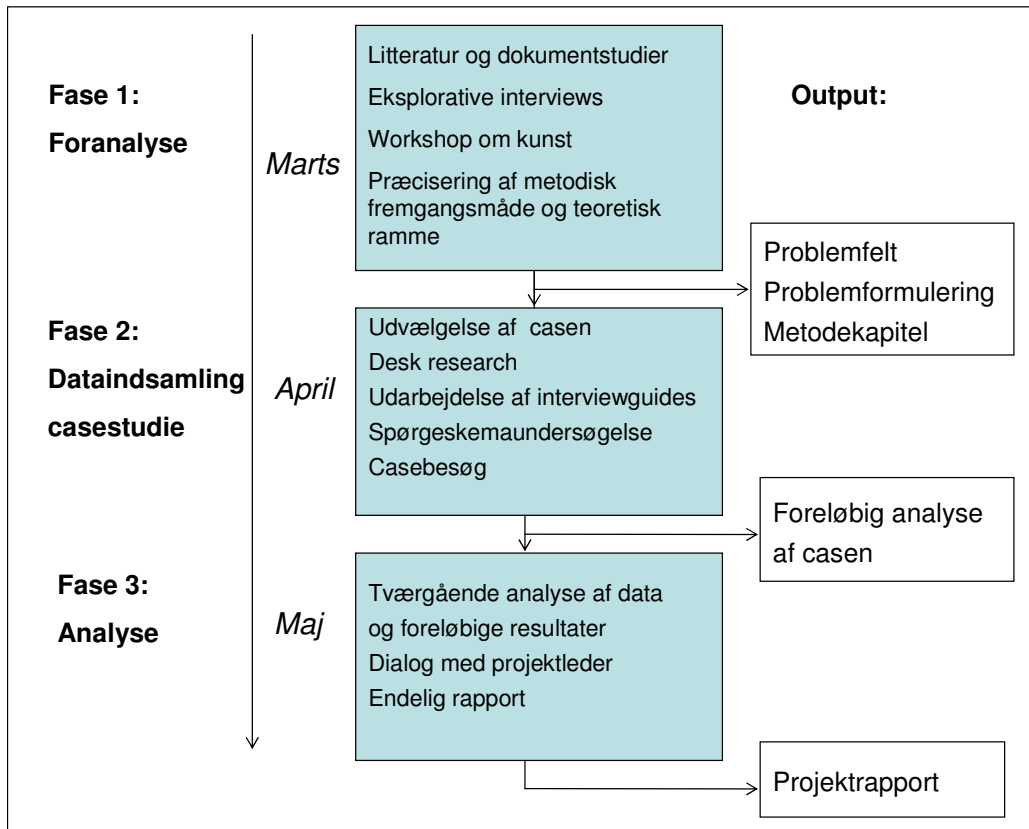
Når kunst bliver mere end underholdning...

## 10 Bilag 1: Metodikker

### Metodikker

Dette metodenotat vil redegøre for de forskellige dataindsamlingsteknikker. For at give et samlet overblik over dataindsamlingen tager vi udgangspunkt i nedenstående figur, der illustrerer projektets faser og dataindsamlingen i kronologisk rækkefølge:

**Figur 17: Projektets faser**



### Fase 1: Foranalyse – 1. del

Formålet med foranalysen er at skabe en solid forståelse af den allerede eksisterende viden på feltet, samt at præcisere problemformuleringen, de relaterede undersøgelsesspørgsmål og vælge projektets teoretiske forankring og afgrænsning.

Dataindsamlingen til foranalysen bestod af dokument- og litteraturstudier, eksplorative interviews, samt deltagelse i en workshop om innovation og forandring gennem kunst.

### **Dokument og litteratur studier**

Med henblik på at opnå det størst mulige udbytte af projektet, har vi sat os ind i relevante skriftligt materiale om feltet. De eksisterende kilder om feltet er rapporter, bøger, artikler og information på hjemmesider. Det har været vigtigt for os at være kritisk overfor kilderne. Meget information på Internettet har promovering som primært formål og kan derfor ikke tænkes at være særlig neutralt.

### **Eksplorative interviews:**

Det er en relativt nyt felt, og der er aktuelt ikke mange videnskabelige undersøgelser på området. Der er meget aktivitet på feltet, og der eksisterer en del konkret erfaring og muligvis tavs viden? Intentionen med de eksplorative interview var at få indsamlet viden ved at tale med praktikerne på området.

Vi har gennemført interviews med følgende personer:

- Henrik Lemming, projektleder for Artlabs "Moving Arts & Business og Kenneth Agerholm, coach, konsulent på Artlab og musiker.
- Lene Bornemann, direktør og stifter af Arts in business<sup>26</sup>.

### **Workshop om Forandring og Innovation gennem Kunst<sup>27</sup>**

Vi deltog i en workshop om forandring og innovation gennem kunst. Workshoppen var en del af "Agora", Learning Lab Denmarks årlige konference om uddannelse og læring i skoler og virksomheder.

Workshoppen var en interaktiv workshop med korte oplæg om et CoLLab (Collaborative Learning Lab) imellem Skatteministeriets Departement, Statens Center for Kompetence og Kvalitet (SCKK) og Learning Lab Denmark. Workshoppen omhandlede bl.a. en diskussion af brugen af kunstneriske processer som katalysator og metode til forandring. Workshoppen aktiverede deltagerne gennem øvelser, refleksion i grupper og diskussion.

### **Output**

For at præcisere undersøgelsesspørgsmål, metodisk fremgangsmåde og den teoretisk ramme, vil output for første fase være metodekapitel.

---

<sup>26</sup> Vi har valgt ikke at vedlægge transskriberingen af interviewene da de ikke bliver brugt aktivt i projektet.

<sup>27</sup> Workshoppen "Agora" bliver arrangeret af Learning Lab og afholdt fredag den 10. marts 2006 på Danmarks Pædagogiske Universitet.

### **Fase 2: Dataindsamling: Casen**

Casestudiet inddrager kvalitative interviews for at få uddybet og belyst undersøgelsesspørgsmålenes mere komplekse overvejelser og sammenhæng. Vi har endvidere som en del af vores samarbejde med Skatteministeriet og Learning Lab Denmark lavet en række spørgeskemaundersøgelser for at forsøge at afdække deltagernes vurdering af workshoppen.

Case analysen består af følgende aktiviteter:

1. Udvælgelse af casen og samarbejds møder
2. Deskresearch
3. Udarbejdelse af spørgeskemaer og valideringsworkshop
4. Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse
5. Udarbejdelse af interviewguides
6. Observationsstudie
7. Gennemførelse af kvalitative interviews
8. Bearbejdelse af materiale

### **Udvælgelse af casen og samarbejds møder**

CoLLab- projektet i Skatteministeriet er på mange måder en oplagt case<sup>28</sup>. Det er en ekstrem case, idet hele forløbet strækker sig over et år og ejerskabet for projektet ligger internt i organisationen hos en projektgruppe. Der er altså et længere tidsperspektiv end størstedelen af de kreative alliancer (samarbejde mellem kunst og erhverv). Endvidere indeholder CoLLab metode en forskningsdel, hvilket gør at hele projektet er genstand for observation og samtidig kan støtte sig til den erfaring som de involverede forsker har på området.

Vi har valgt udelukkende at have fokus på en delproces i den større proces, nemlig en workshop for ledere, deres præsentation for medarbejderne af temaerne og en workshop for medarbejdere. Vi indledte samarbejdet med et møde med henholdsvis forsker Lotte Darsø og projektleder Helle Vibeke Carstensen, fra Skatteministeriet, for at aftale rammen for vores samarbejde og diskuterer spørgeskemaundersøgelsen. Den mere konkrete planlægning af interviews og observation af workshoppen er sket ad hoc direkte med Helle Vibeke Carstensen.

### **Forstudie af casen**

Workshoppen på Agora handlede om projektet i Skatteministeriet og de forskellige aktører i casen. Endvidere fik vi nogle interne dokumenter udarbejdet af projektgruppen i Skattedepartementet om projekts faser og om de udvalgte værdier, der skulle danne basis for fem workshops. Projektgruppen

---

<sup>28</sup> Lotte Darsø, Den kreative Alliance, og Helle Vibeke Carstensen, chefkonsulent i Skattedepartementet, tilbød os at bruge deres forskningsprojekt som genstand for vores casestudie mod at vi stod for at udarbejde, gennemføre og behandle en række spørgeskemaundersøgelser om deltagernes vurdering af de 5 workshops, hvor kunst blev brug som metode.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

havde udarbejdet dokumentet på baggrund af en række interviews, som de havde lavet med medarbejderne i ministeriet.

### **Udarbejdelse af spørgeskemaer og valideringsworkshop**

Vi udarbejdede første udkast<sup>29</sup> til spørgeskemaer ud fra viden fra foranalysen og litteratur om Human Resource Management. Dernæst fremlagde vi udkastet, diskuterede det og lave justeringer i tre møder med henholdsvis Lotte Darsø, Helle Vibeke Carstensen og Henry Larsen, vejleder på RUC (se spørgeskemaet i bilag 3). Enkelte spørgsmål er uarbejdet på baggrund af ønsker fra Skatteministeriet og bliver derfor brugt aktivt i projektet. Derefter afholdt vi en valideringsworkshop i Skatteministeriet, hvor der blev foretaget en pilottest af spørgeskemaet med projektgruppen og en repræsentant fra direktion. Formålet at sikre at spørgeskema-kategorierne var udtømmende, valide og at der ikke var forståelsesmæssige problemer. Endvidere var hensigten med valideringsworkshoppen at give projektgruppen mulighed for at de formulerede alternative spørgsmål, som de vurderede var relevante for en samlet og nuanceret vurdering af workshopperne.

### **Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse**

Spørgeskemaerne er udarbejdet og udsendt elektronisk via programmet OPION. Skatteministeriet leverer respondentlister over workshopdeltagerne med navn og mailadresser til de fem workshops. Programmet udsender mail med link til elektronisk besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen, og bliver samtidig programmeret til at sende rykkere ud til de respondenter, der ikke har svaret. Vi har en svarprocent på 78,5 %.

### **Udarbejdelse af interviewguides**

For at sikre en kontinuitet mellem projektets problemformulering, de tre teser, arbejdsspørgsmålene og den reelle dataindsamling, er det nødvendigt at reflektere over sammenhængen mellem projekts mere overordnede undersøgelsesspørgsmål og de konkrete spørgsmål i interviewene. Sagt med andre ord, skal de overordnede undersøgelsesspørgsmål operationaliseres i konkrete spørgsmål, som den interviewede kan relatere til sine egne personlige erfaringer. Interviewguiden skal på den ene side skabe struktur og sikre at interviewet kommer til at belyse de emner, der er centrale for undersøgelsen, og på den anden side er det vigtigt at det er en åben ramme, hvor der stadig er plads til det uventede og overraskende. Interviewguiden skal netop guide, men samtidig stille åbne og ikke ledende spørgsmål.

Alle interviews er blevet sendt til interviewpersonerne, der således har mulighed for at komme med rettelser, kommentarer eller censurere dele af teksten.

---

<sup>29</sup> Vi fik opgaven fredag kl.17, og skulle have første udkast klar den efterfølgende mandag formiddag.

## Når kunst bliver mere end underholdning...

### **Observation af en workshop**

Observationen af workshoppen med medarbejderne var den 25. april fra kl.9-16. Vi blev præsenteret af projektleder, der fortalte hvorfor vi var der. Det har skabt en forståelse for udfordringerne i workshoppen

### **Hvad observeres?**

Observation handlede om at iagttage samt få forståelse af, hvad der skete i workshoppen. Hvad var proceskonsulenten og de forskellige deltageres intentioner og hvordan virkede det i praksis. Vi observerede umiddelbare indtryk, sociale interaktionsmønstre, hvem blev hurtigt inkluderet og hvem blev ekskluderet. Samtidig forsøgte vi at fornemme hvornår deltagerne gav sig ud i nye situationer, eller om de holdt fast i vante roller.

Vi benyttede os efterfølgende bl.a. af observationen som baggrund for interview, idet vi kunne spørge ind til situationer vi havde set, eller bare forstå interviewpersonernes beretninger og vurderinger nemmere, fordi vi også havde været til stede. Det skabte endvidere mulighed for senere gennem interview at spørge ind til opgaver/funktioner mv. som ellers ikke tematiseres eller er usynlige for de enkelte.

### **Brug i analyse**

Observation indgår som analyseelement på samme måde som eksempelvis interview, og bruges i analysen som bl.a. helhedsindtryk af workshoppen og situationsbeskrivelser.

### **Gennemførelse af casestudiet**

For at belyse forløbet på en fyldestgørende måde har vi lavet interview med følgende personer:

- Kunstneriske ansvarlig for workshoppen og grafisk illustrator
- Projektleder
- 2 kontorchefer, umiddelbart efter deres deltagelse i en workshop, og igen efter deres medarbejderes deltagelse i workshoppen.
- 2 medarbejdere, umiddelbart efter deres deltagelse i workshoppen

### **Beretninger fra workshoppen**

Vi har gennem casestudiet fået adgang til beretninger om workshoppen, skrevet af en journalist. Det er de umiddelbare indtryk fra deltagerne i workshops, som de har skrevet efter workshoppen, samt enkelte publicerede artikler om projektet.

### **Bearbejdelse af casematerialet**

## Når kunst bliver mere end underholdning...

Bearbejdelsen af data og kommentarer fra spørgeskemaundersøgelserne er anonyme og dermed fortrolige. Dette sikre bl.a. at kritikere kan udtrykke deres kritik uden, at de skal hæfte for den, og er dermed med til at synliggøre nogle kritiske synspunkter.

Det er vigtigt at data får lov til at tale for sig selv, dvs. vi citerer udsagn i interviews, besvarelserne og observere til workshopen. Dernæst vil vi ud fra fokuspunkter fremkommet i den teoretiske diskussion, samle data i forhold til disse, og forsøge at fremanalysere sammenhæng mellem teoretiske pointer og udsagn i data.

### **Output:**

Formålet er at lave en foreløbig caseanalyse.

### **Fase 3: Analyse og rapport**

Sidste fase er en tværgående analyse af data og besvarelse af problemformuleringen. Da Skatteministeriet har været meget åbne og givet os adgang til al den information vi har efterspurgt, har vi valgt at vise den foreløbige rapport til projektlederen fra ministeriet, for at diskutere undersøgelsens fremstilling af forløbet, analyse og resultater.

Udover at lave en projektrapport til RUC, leverer vi også statistisk data til Skatteministeriet, Learning Lab Denmark og Statens Center for Kvalitets og Kompetenceudvikling.



## 11 Bilag 2: Statistisk metode.

### Opstillinger af nulhypotese og alternativ

Løbende i projektet har vi ønsket at få af- eller bekræftet en teoretiske formodning om en sammenhæng mellem udvalgte variable. Ud fra den statistiske procedure for hypotesetestning, har vi opstillet en nulhypotese og et alternativ til den formodede sammenhæng. Vi har i hvert tilfælde haft en formodning om alternativets retning og har derfor anvendt et enkeltsidet test. Eksempelvis

Nulhypotese:  $P = \frac{1}{2}$

Alternativ:  $P > \frac{1}{2}$

(Fisker et al:2002: 212)

### Gammaværdi

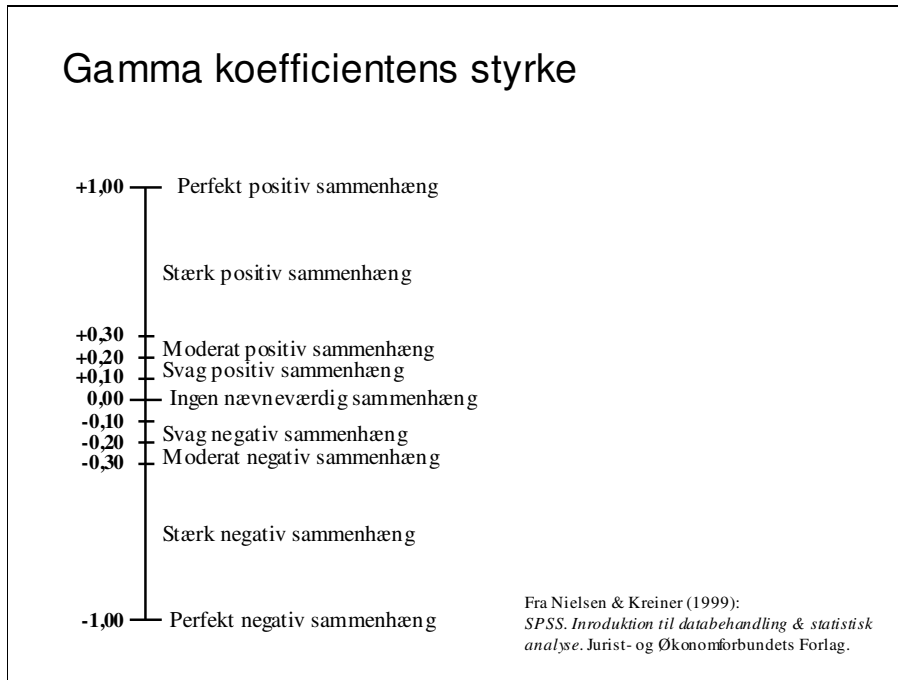
Vi har valgt at benytte en rangkorrelationskoefficient til at måle, hvilken sammenhæng der er mellem udvalgte variable til hvilket formål vi har anvendt gamma-koefficienten. Gamma-værdien beregnes ud fra følgende formel:

$$\Gamma = \frac{\sum C - \sum D}{\sum C + \sum D} \quad (4)$$

Når ændringerne er sammenfaldende positive, eksisterer der overensstemmelse. Når ændringerne er positive i den ene variabel og ikke positiv i den anden er der uoverensstemmelse mellem de to variable. Summen af overensstemmelser minus summen af uoverensstemmelser, udgør tælleren. Nævneren er summen af overensstemmelser og summen af uoverensstemmelser, det vil sige det totale antal af relationer. Således udtrykker gammaværdien proportionen af overensstemmelser i forhold til den samlede antal af relationer (Yaffee 2003).

Gammakoefficienten viser sammenhængsstyrken og retningen mellem de krydsede variable. Den kan antage en værdi mellem -1 og +1, der angiver om der er tale om en ingen til stærk sammenhæng mellem de to variable. I nedenstående figur vises de koefficientens forskellige styrkeforhold.

**Figur 18: Gamma koefficientens styrke**



Dette er imidlertid et deskriptivt mål og angår alene stikprøvens data. Derfor knyttes der normalt en p-værdi til koefficienten, der gør det muligt at teste om der er sammenhæng i populationen. I vores projekt er de besvarelse vi har modtaget stikprøven og populationen alle workshopdeltaerne.

### Signifikanstest

For at kunne vurdere om vores resultater blot er udtryk for tilfældighed, foretages en signifikanstest vha. test af p-værdien. Formelt udføres et test ved at man opstiller en nulhypotese og et alternativ. I vores tilfælde er nulhypotesen at der ikke er sammenhæng mellem variablene, altså at gamma-værdien er 0. Dette testes imod alternativet, at der er positiv sammenhæng. Herefter beregnes test-størrelsen der har denne form::

$$z = \frac{\text{estimat} - \text{nulhypotese}}{\text{standardfejl}} = \frac{\hat{\gamma} - 0}{\hat{\sigma}_{\hat{\gamma}}} = \frac{\hat{\gamma}}{\hat{\sigma}_{\hat{\gamma}}}$$

### Test-størrelse:

Test-størrelsen anvendes til at finde p-værdien, der udtrykker om test-størrelsen er signifikant og altså om man kan afvise eller ikke afvise nulhypotesen. SPSS beregner samtidig med gamma-værdien den tilknyttede p-værdi. Der er anvendt til at vurdere signifikans. (Nielsen, Kreiner 1999: 233)

## 12 Bilag 3: Spørgeskemaundersøgelsen

### Baggrundsoplysninger

#### 1. Hvad er dit køn?

- Kvinde
- Mand

#### 2. Hvad er din alder?

- Under 34 år
- Mellem 34-54 år
- 54 år eller derover

#### 3. Hvilken enhed arbejder du i?

- Borgersekretariatet
- Ministersekretariatet
- Økonomisk analysesekretariatet
- Skatte og afgiftsadministration
- Skat erhverv
- Skat person
- Afgifter
- Personale og økonomi
- Ledelsessekretariatet
- Direktionen

#### 4. Hvad er din stilling?

- Direktionsmedlem
- Områdechef/fagchef
- Chefkonsulent/specialkonsulent A/specialkonsulent B
- Kontomedarbejder/servicemedarbejder
- Andet

#### 5. Hvor længe har du været ansat?

- Mindre end 2 år
- Mellem 2 og 5 år
- 5 år eller mere

### Forandringer i Skatteministeriet før workshoppen

#### 6. I hvilken grad mener du, at Skatteministeriet de sidste år har været igennem mange forandringer?

- I høj grad

## Når kunst bliver mere end underholdning...

- I nogen grad
- Hverken eller
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke

### 7. I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?

- I høj grad
- I nogen grad
- Hverken eller
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke

### 8. Hvor vigtigt er det for dig at følgende temaer bliver implementeret?

I november 2005 fik chefgruppen til opgave at sætte navn på de forandringer, Skatteministeriet har været igennem det seneste stykke tid. I januar 2006 valgte cheferne de forandringer, de mente, der var brug for at arbejde videre med. Følgende temaer blev valgt: Frie mennesker tager ansvar, kulturbærere, helhedstænkningen, moderselskabsrollen og ressourceprioritering.

8. Hvor vigtigt er det for dig, at følgende temaer bliver implementeret?						
	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
8a: Frie mennesker tager ansvar						
8b: Kulturbærere						
8c: Helhedstænkningen?						
8d: Moderselskabsrollen?						
8e: Ressourceprioritering?						

### 9. I hvilken grad vurderer du, at følgende temaer var implementeret før workshoppen?

9. I hvilken grad vurderer du, at følgende temaer var implementeret før workshoppen?						
	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
9a: Frie mennesker tager ansvar						
9b: Kulturbærere						
9c: Helhedstænkningen?						
9d: Moderselskabsrollen?						
9e: Ressourceprioritering?						

### 10. I hvilken grad udgør nedenstående udsagn barriere for implementering af de fem temaer?

## Når kunst bliver mere end underholdning...

10. I hvilken grad udgør nedenstående udsagn barriere for implementering af de fem temaer?						
	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
10a: Mangel på tid?						
10b: Mangel på vilje?						
10c: For mange forandringer?						
10d: For tilfældige forandringer?						
10e: Mangel på engagement fra ledelse?						
10f: Mangel på engagement fra medarbejdere?						

### Effekten af workshoppen

11. Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen?

- For at få indflydelse
- Fordi ledelsen ønskede det
- For at få en anderledes oplevelse
- For at lære noget
- For at blive underholdt
- For at benytte workshoppen som en platform til dialog
- Ingen årsag

12. Hvor tilfreds er du med workshoppen?

- Meget tilfreds
- Tilfreds
- Hverken eller
- Utilfreds
- Meget utilfreds
- Ved ikke

13. Hvordan oplevede du workshoppen?

14. I hvilken grad vurderer du, at workshoppen:

14. I hvilken grad vurderer du, at workshoppen:						
	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
14a: Har bidraget til, at du forholder dig til de fem temaer/moderselskabsrollen?						
14b: Har bidraget til en større dialog om de fem temaer/moderselskabsrollen?						
14c: Har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i de fem temaer/moderselskabsrollen?						
14d: Har bidraget til, at du er blevet motiveret til at implementere de fem temaer/moderselskabsrollen?						
14e: har været udbytterig?						
14f: er relevant?						

15. Kom eventuelt med eksempler på hvad du synes workshoppen har bidraget med:

Når kunst bliver mere end underholdning...

**16. I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?**

- I høj grad
- I nogen grad
- Hverken eller
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke

**17. Vil du fortrække, at denne form for workshop bliver brugt en anden gang?**

- I høj grad
- I nogen grad
- Hverken eller
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke

**18. Hvis du har nogle kommentarer, er du velkommen til at skrive dem her:**

## 13 Bilag 4: Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

### Q1:Hvad er dit køn?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kvinde	11	33.3	33.3	33.3
mand	22	66.7	66.7	100.0
Total	33	100.0	100.0	

### Q2:Hvad er din alder?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid under 34 år	6	18.2	18.2	18.2
mellem 34 -54 år	16	48.5	48.5	66.7
54 år og derover	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

### Q3:Hvilken enhed arbejder du i?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Borgersekretariatet	1	3.0	3.4	3.4
Ministersekretariatet	3	9.1	10.3	13.8
Økonomisk analysesekretariatet	2	6.1	6.9	20.7
Skatte og afgift	4	12.1	13.8	34.5
Skat erhverv	2	6.1	6.9	41.4
Skat person	5	15.2	17.2	58.6
Afgifter	3	9.1	10.3	69.0
Personale og økonomi	5	15.2	17.2	86.2
Ledelsessekretariatet	2	6.1	6.9	93.1
Direktionen	2	6.1	6.9	100.0
Total	29	87.9	100.0	
Missing System	4	12.1		
Total	33	100.0		

Når kunst bliver mere end underholdning...

**Q4:Hvad er din stilling?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direktionsmedlem	6	18.2	18.8	18.8
	Område/Fagchef	8	24.2	25.0	43.8
	Chefkonsulent/special konsulent/fuldmægtig	14	42.4	43.8	87.5
	Kontomedarbejder/s ervicemedarbejder	2	6.1	6.3	93.8
	Andet	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q5:Hvor længe har du været ansat ?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mindre end 2 år	3	9.1	9.1	9.1
	Mellem 2 og 5 år	1	3.0	3.0	12.1
	5 år eller mere	29	87.9	87.9	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Q6:I hvilken grad mener du, at Skatteministeriet de sidste år har været igennem mange forandringer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	17	51.5	51.5	51.5
	I nogen grad	13	39.4	39.4	90.9
	Hverken eller	2	6.1	6.1	97.0
	I ringe grad	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Q7:I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	11	33.3	35.5	35.5
	I nogen grad	14	42.4	45.2	80.6
	Hverken eller	6	18.2	19.4	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		



**Q8a: Hvor vigtigt er det for dig, at frie mennesker tager ansvar bliver implementeret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget vigtig	12	36.4	37.5	37.5
	vigtig	11	33.3	34.4	71.9
	hverken eller	2	6.1	6.3	78.1
	Mindre vigtig	3	9.1	9.4	87.5
	Slet ikke vigtig	3	9.1	9.4	96.9
	ved ikke	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q8b: Hvor vigtigt er det for dig, at kulturbærere bliver implementeret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget vigtig	8	24.2	25.0	25.0
	vigtig	7	21.2	21.9	46.9
	hverken eller	4	12.1	12.5	59.4
	Mindre vigtig	8	24.2	25.0	84.4
	Slet ikke vigtig	4	12.1	12.5	96.9
	ved ikke	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q8c: Hvor vigtigt er det for dig, at helhedstænkning bliver implementeret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget vigtig	9	27.3	28.1	28.1
	vigtig	21	63.6	65.6	93.8
	hverken eller	1	3.0	3.1	96.9
	Mindre vigtig	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q8d:Hvor vigtigt er det for dig, at moderselskabsrollen bliver implementeret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget vigtig	12	36.4	37.5	37.5
	vigtig	14	42.4	43.8	81.3
	hverken eller	4	12.1	12.5	93.8
	Mindre vigtig	1	3.0	3.1	96.9
	ved ikke	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q8e: Hvor vigtigt er det for dig, at ressourceprioritering bliver implementeret?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget vigtig	17	51.5	53.1	53.1
	vigtig	9	27.3	28.1	81.3
	hverken eller	4	12.1	12.5	93.8
	Mindre vigtig	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q9a: I hvilken grad var frie mennesker tager ansvar implementeret før workshoppen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	4	12.1	12.5	12.5
	I nogen grad	14	42.4	43.8	56.3
	Hverken eller	7	21.2	21.9	78.1
	I ringe grad	3	9.1	9.4	87.5
	Slet ikke	1	3.0	3.1	90.6
	Ved ikke	3	9.1	9.4	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q9b:I hvilken grad var kulturbærere implementeret før workshoppen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I nogen grad	11	33.3	34.4	34.4
	Hverken eller	12	36.4	37.5	71.9
	I ringe grad	2	6.1	6.3	78.1
	Slet ikke	1	3.0	3.1	81.3
	Ved ikke	6	18.2	18.8	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q9c:I hvilken grad var helhedstækning implementeret før workshoppen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	1	3.0	3.1	3.1
	I nogen grad	13	39.4	40.6	43.8
	Hverken eller	10	30.3	31.3	75.0
	I ringe grad	5	15.2	15.6	90.6
	Ved ikke	3	9.1	9.4	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q9d:I hvilken grad var moderselskabsrollen implementeret før workshoppen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	1	3.0	3.1	3.1
	I nogen grad	2	6.1	6.3	9.4
	Hverken eller	10	30.3	31.3	40.6
	I ringe grad	11	33.3	34.4	75.0
	Slet ikke	4	12.1	12.5	87.5
	Ved ikke	4	12.1	12.5	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q9e: I hvilken grad var ressourceprioritering implementeret før workshoppen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I nogen grad	11	33.3	34.4	34.4
	Hverken eller	10	30.3	31.3	65.6
	I ringe grad	7	21.2	21.9	87.5
	Slet ikke	1	3.0	3.1	90.6
	Ved ikke	3	9.1	9.4	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q10a: I hvilken grad udgør mangel på tid en barriere for implementering af de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	8	24.2	25.8	25.8
	I nogen grad	8	24.2	25.8	51.6
	Hverken eller	6	18.2	19.4	71.0
	I ringe grad	5	15.2	16.1	87.1
	Slet ikke	2	6.1	6.5	93.5
	Ved ikke	2	6.1	6.5	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q10b: I hvilken grad udgør mangel på vilje en barriere for implementering af de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	3	9.1	9.7	9.7
	I nogen grad	10	30.3	32.3	41.9
	Hverken eller	7	21.2	22.6	64.5
	I ringe grad	8	24.2	25.8	90.3
	Slet ikke	1	3.0	3.2	93.5
	Ved ikke	2	6.1	6.5	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q10c: I hvilken grad udgør for mange forandringer en barriere for implementering af de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	1	3.0	3.2	3.2
	I nogen grad	7	21.2	22.6	25.8
	Hverken eller	11	33.3	35.5	61.3
	I ringe grad	8	24.2	25.8	87.1
	Slet ikke	2	6.1	6.5	93.5
	Ved ikke	2	6.1	6.5	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q10d: I hvilken grad udgør for tilfældige forandringer en barriere for implementering af de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	2	6.1	6.5	6.5
	I nogen grad	10	30.3	32.3	38.7
	Hverken eller	5	15.2	16.1	54.8
	I ringe grad	7	21.2	22.6	77.4
	Slet ikke	5	15.2	16.1	93.5
	Ved ikke	2	6.1	6.5	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q10e: I hvilken grad udgør mangel på engagement fra ledelsen en barriere for implementering af de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	3	9.1	9.7	9.7
	I nogen grad	10	30.3	32.3	41.9
	Hverken eller	5	15.2	16.1	58.1
	I ringe grad	9	27.3	29.0	87.1
	Slet ikke	1	3.0	3.2	90.3
	Ved ikke	2	6.1	6.5	96.8
	66	1	3.0	3.2	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q10f: I hvilken grad udgør mangel på engagement fra medarbejdere en barriere for implementering af de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	1	3.0	3.3	3.3
	I nogen grad	11	33.3	36.7	40.0
	Hverken eller	8	24.2	26.7	66.7
	I ringe grad	7	21.2	23.3	90.0
	Slet ikke	1	3.0	3.3	93.3
	Ved ikke	2	6.1	6.7	100.0
	Total	30	90.9	100.0	
Missing	System	3	9.1		
Total		33	100.0		

**Q11a: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? For at få indflydelse?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	21	63.6	67.7	67.7
	For at få indflydelse	10	30.3	32.3	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q11b: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? Fordi ledelsen ønskede det?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	25	75.8	78.1	78.1
	Fordi ledelsen ønskede det	7	21.2	21.9	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q11c: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? For at få en anderledes opgave?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	29	87.9	90.6	90.6
	For at få en anderledes oplevelse	3	9.1	9.4	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

Når kunst bliver mere end underholdning...

**Q11d: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? For at lære noget?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	23	69.7	71.9	71.9
	For at lære noget	9	27.3	28.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q11e: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? For at blive underholdt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	31	93.9	96.9	96.9
	For at blive underholdt	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q11f: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? For at benytte workshoppen som en platform til dialog?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	20	60.6	62.5	62.5
	For at benytte workshoppen som en platform for dialog	12	36.4	37.5	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q11g: Hvorfor valgte du at deltage i workshoppen? Ingen årsag?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	31	93.9	96.9	96.9
	Ingen årsag	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q12: Hvor tilfreds er du med workshoppen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meget tilfreds	9	27.3	28.1	28.1
	Tilfreds	12	36.4	37.5	65.6
	Hverken eller	7	21.2	21.9	87.5
	Utilfreds	2	6.1	6.3	93.8
	Meget utilfreds	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q14a:**

**I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du forholder dig til de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	8	24.2	25.0	25.0
	I nogen grad	16	48.5	50.0	75.0
	Hverken eller	4	12.1	12.5	87.5
	I ringe grad	2	6.1	6.3	93.8
	Slet ikke	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q14b: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større dialog om de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	10	30.3	31.3	31.3
	I nogen grad	12	36.4	37.5	68.8
	Hverken eller	4	12.1	12.5	81.3
	I ringe grad	2	6.1	6.3	87.5
	Slet ikke	2	6.1	6.3	93.8
	Ved ikke	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		



**Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	7	21.2	21.9	21.9
	I nogen grad	10	30.3	31.3	53.1
	Hverken eller	8	24.2	25.0	78.1
	I ringe grad	2	6.1	6.3	84.4
	Slet ikke	4	12.1	12.5	96.9
	Ved ikke	1	3.0	3.1	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q14d: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du er blevet motiveret til at implementere de fem temaer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	5	15.2	16.1	16.1
	I nogen grad	10	30.3	32.3	48.4
	Hverken eller	10	30.3	32.3	80.6
	I ringe grad	3	9.1	9.7	90.3
	Slet ikke	2	6.1	6.5	96.8
	Ved ikke	1	3.0	3.2	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

**Q14e: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har været udbytterig?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	10	30.3	31.3	31.3
	I nogen grad	9	27.3	28.1	59.4
	Hverken eller	6	18.2	18.8	78.1
	I ringe grad	3	9.1	9.4	87.5
	Slet ikke	2	6.1	6.3	93.8
	Ved ikke	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q14f: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen er relevant?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	11	33.3	34.4	34.4
	I nogen grad	9	27.3	28.1	62.5
	Hverken eller	3	9.1	9.4	71.9
	I ringe grad	5	15.2	15.6	87.5
	Slet ikke	2	6.1	6.3	93.8
	Ved ikke	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q16: I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	4	12.1	12.5	12.5
	I nogen grad	13	39.4	40.6	53.1
	Hverken eller	7	21.2	21.9	75.0
	I ringe grad	3	9.1	9.4	84.4
	Slet ikke	3	9.1	9.4	93.8
	Ved ikke	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

**Q17: Vil du fortrække, at denne form for workshop bliver brugt en anden gang?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I høj grad	10	30.3	31.3	31.3
	I nogen grad	9	27.3	28.1	59.4
	Hverken eller	3	9.1	9.4	68.8
	I ringe grad	2	6.1	6.3	75.0
	Slet ikke	6	18.2	18.8	93.8
	Ved ikke	2	6.1	6.3	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

## 14 Bilag 5: SPSS

I dette bilag præsenteres beregningerne som vi har lavet i SPSS, hvor vi har krydset spørgsmålene for at se hvorvidt der er en statistisk sammenhæng.

### 14 a: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til at du forholder dig til de fem temaer.

**Tabel 1: Spørgsmål 14a og spørgsmål 7**

4a:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du forholder dig til temaerne/tema		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q7:I hvilken grad opfatter du forandring-erne som positive?	I høj grad	5	4	1	1	0	11
		45.45%	36.36%	9.09%	9.09%	1.00%	100.00%
	I nogen grad	2	9	1	1	0	13
		15.38%	69.23%	7.69%	7.69%	0.00%	100.00%
	Hverken eller	0	3	2	0	1	6
		0.00%	50.00%	33.33%	0.00%	16.67%	100.00%
	Total	7	16	4	2	1	30
		0.00%	0.50%	0.33%	0.00%	0.17%	1.00%

Gammaværdi = 0,52 P-værdi = 0,014 (enkeltsidetest)

**Tabel 2: Spørgsmål 14a og spørgsmål 8a**

Q14a:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du forholder dig til temaerne/temaet?		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q8a:Hvor vigtigt er det for dig at frie mennesker tager ansvar bliver implementeret?	meget vigtigt	4	7	0	1	0	12
		33.33%	58.33%	0.00%	8.33%	0.00%	100.00%
	vigtigt	3	6	1	1	0	11
		27.27%	54.55%	9.09%	9.09%	0.00%	100.00%
	hverken eller	0	0	1	0	1	2
		0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	1	1	0	1	3
		0.00%	33.33%	33.33%	0.00%	33.33%	100.00%
	slet ikke vigtigt	1	1	1	0	0	3
		33.33%	33.33%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%
	Total	8	15	4	2	2	31
		25.81%	48.39%	12.90%	6.45%	6.45%	100.00%

Gammaværdi = 0,39 P-værdi = 0,025(enkeltsidetest)

## Når kunst bliver mere end underholdning...

**Tabel 3: Spørgsmål 14a og spørgsmål16**

Q14a:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du forholder dig til temaerne/temaet?		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q16:I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?	I høj grad	2	2	0	0	0	4
		50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	I nogen grad	6	5	1	1	0	13
		46.15%	38.46%	7.69%	7.69%	0.00%	100.00%
	Hverken eller	0	5	2	0	0	7
		0.00%	71.43%	28.57%	0.00%	0.00%	100.00%
	I ringe grad	0	2	1	0	0	3
	0.00%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%	
Slet ikke	0	0	0	1	2	3	
	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%	100.00%	
Ved ikke	0	2	0	0	0	2	
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>32</b>
		25.00%	50.00%	12.50%	6.25%	6.25%	100.00%

Gammaværdi = 0,64 P-værdi = 0,000 (enkeltsidettest)

**Spørgsmål 14b: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større dialog om de fem temaer?**

**Spørgsmål 14b og spørgsmål 3**

I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, en større dialog om temaerne?	Hvad er din stilling?					Total
	Chefkonsulent/ Direktionsmedlem		Kontormedarbejder/ fuldmægtig servicemedarbejder		Andet	
	Område/ Fagchef	specialkonsulent/				
I høj grad	80%	29%	23%	0%	50%	34%
I nogen grad	20%	57%	38%	50%	0%	38%
Hverken eller	0%	0%	15%	50%	50%	14%
I ringe grad	0%	14%	8%	0%	0%	7%
Slet ikke	0%	0%	15%	0%	0%	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	5	7	13	2	2	29

Gammaværdi	P-værdi (tosidet test)	P-værdi (enkeltsidettest)
0,45	0,023	0,0115

**Tabel 4; SPØRGSMÅL14b og SPØRGSMÅL7**

Q14b:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større dialog om temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q7:I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?	I høj grad	7	2	1	0	0	1	11
		63.64%	18.18%	9.09%	0.00%	0.00%	9.09%	100.00%
	I nogen grad	3	7	1	2	0	0	13
		23.08%	53.85%	7.69%	15.38%	0.00%	0.00%	100.00%
	Hverken eller	0	2	2	0	1	1	6
	0.00%	33.33%	33.33%	0.00%	16.67%	16.67%	100.00%	
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
		33.33%	36.67%	13.33%	6.67%	3.33%	6.67%	100.00%

Gammaværdi = 0,6 P-værdi = 0,0015 (enkeltsidettest)

## Når kunst bliver mere end underholdning...

**Tabel 5: SPØRGSMÅL14b og SPØRGSMÅL8a**

Q14b:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større diaolog om temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q8a:Hvor vigtigt , er det for dig	meget vigtigt	8	3	1	0	0	0	12
		66.67%	25.00%	8.33%	0.00%	0.00%	0.00%	####
at frie mennesker tager ansvar	vigtigt	2	6	1	1	0	1	11
		18.18%	54.55%	9.09%	9.09%	0.00%	9.09%	####
bliver implementeret?	hverken eller	0	0	1	0	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	####
	mindre vigtigt	0	0	1	1	1	0	3
		0.00%	0.00%	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%	####
	slet ikke vigtigt	0	2	0	0	0	1	3
		0.00%	66.67%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	####
Total		10	11	4	2	2	2	31
		32.26%	35.48%	12.90%	6.45%	6.45%	6.45%	####

gammaværdi = 0,7 P-værdi = 0,00 (enkeltsidettest)

**Tabel 6: SPØRGSMÅL14b og SPØRGSMÅL8b**

Q14b:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større diaolog om temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q8b: Hvor vigtigt , er det for dig	meget vigtigt	5	2	1	0	0	0	8
		62.50%	25.00%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
at kulturbærere bliver implementeret?	vigtigt	4	3	0	0	0	0	7
		57.14%	42.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	hverken eller	1	0	2	1	0	0	4
		25.00%	0.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	3	1	1	2	1	8
		0.00%	37.50%	12.50%	12.50%	25.00%	12.50%	100.00%
	slet ikke vigtigt	0	3	0	0	0	1	4
		0.00%	75.00%	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	100.00%
Total		10	11	4	2	2	2	31
		32.26%	35.48%	12.90%	6.45%	6.45%	6.45%	100.00%

Gammaværdi = 0,59 P-værdi = 0,000 (enkeltsidettest)

**Tabel 7: SPØRGSMÅL14b og SPØRGSMÅL8d**

Q14b:I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større diaolog om de fem temaer?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q8d:Hvor vigtigt er det for dig,	meget vigtigt	7	3	1	0	1	0	12
		58.33%	25.00%	8.33%	0.00%	8.33%	0.00%	100.00%
at moderselskabsrollen bliver implementeret?	vigtigt	3	6	1	2	0	2	14
		21.43%	42.86%	7.14%	14.29%	0.00%	14.29%	100.00%
	hverken eller	0	1	2	0	1	0	4
		0.00%	25.00%	50.00%	0.00%	25.00%	0.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	1	0	0	0	0	1
		0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Total		10	11	4	2	2	2	31
		32.26%	35.48%	12.90%	6.45%	6.45%	6.45%	100.00%

Gammaværdi = 0,5 P-værdi = 0,0015 (enkeltsidettest)

## Når kunst bliver mere end underholdning...

**Tabel 8: SPØRGSMÅL14b og SPØRGSMÅL16**

Q14b: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til en større dialog om temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q16: I hvilken grad kan dine erfaringer /oplevelser fra workshopper bruges i det daglige arbejde?	I høj grad	3	1	0	0	0	0	4
		75.00%	25.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	I nogen grad	7	3	3	0	0	0	13
		53.85%	23.08%	23.08%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Hverken eller	0	6	0	1	0	0	7
		0.00%	85.71%	0.00%	14.29%	0.00%	0.00%	100.00%
	I ringe grad	0	2	1	0	0	0	3
		0.00%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Slet ikke	0	0	0	1	2	0	3
		0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%	100.00%
	Ved ikke	0	0	0	0	0	2	2
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
	Total	10	12	4	2	2	2	32
		31.25%	37.50%	12.50%	6.25%	6.25%	6.25%	100.00%

Gammaværdi = 0,78 P-værdi = 0,000 (enkeltsidetest)

**Spørgsmål 14c: I hvilken grad vurderer du at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i de fem temaer?**

**Tabel 9: SPØRGSMÅL14c og SPØRGSMÅL7**

Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q7: I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?	I høj grad	5	3	1	1	0	1	11
		45.45%	27.27%	9.09%	9.09%	0.00%	9.09%	100.00%
	I nogen grad	2	5	5	1	0	0	13
		15.38%	38.46%	38.46%	7.69%	0.00%	0.00%	100.00%
	Hverken eller	0	2	1	0	3	0	6
		0.00%	33.33%	16.67%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	Total	7	10	7	2	3	1	30
		23.33%	33.33%	23.33%	6.67%	10.00%	3.33%	100.00%

Gammaværdi = 0,47 P-værdi = 0,016 (enkeltsidetest)

**Tabel 10: SPØRGSMÅL14C og SPØRGSMÅL8a**

Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q8a: Hvor vigtigt er det for dig, at frie mennesker tager ansvar bliver implementeret?	meget vigtigt	5	3	1	2	0	1	12
		41.67%	25.00%	8.33%	16.67%	0.00%	8.33%	100.00%
	vigtigt	2	5	2	0	2	0	11
		18.18%	45.45%	18.18%	0.00%	18.18%	0.00%	100.00%
	hverken eller	0	0	1	0	1	0	2
		0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	1	1	0	1	0	3
		0.00%	33.33%	33.33%	0.00%	33.33%	0.00%	100.00%
	slet ikke vigtigt	0	1	2	0	0	0	3
		0.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Total	7	10	7	2	4	1	31
		22.58%	32.26%	22.58%	6.45%	12.90%	3.23%	100.00%

Gammaværdi = 0,33 P-værdi = 0,034 (enkeltsidetest)

## Når kunst bliver mere end underholdning...

**Tabel 11: SPØRGSMÅL14C og SPØRGSMÅL8b**

Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q8b: Hvor vigtigt er det for dig at kulturbærere bliver implementeret?	meget vigtigt	3	3	0	1	0	1	8
		37.50%	37.50%	0.00%	12.50%	0.00%	12.50%	100.00%
	vigtigt	3	3	1	0	0	0	7
		42.86%	42.86%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	hverken eller	1	0	2	0	1	0	4
		25.00%	0.00%	50.00%	0.00%	25.00%	0.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	2	3	1	2	0	8
		0.00%	25.00%	37.50%	12.50%	25.00%	0.00%	100.00%
	slet ikke vigtigt	0	1	2	0	1	0	4
		0.00%	25.00%	50.00%	0.00%	25.00%	0.00%	100.00%
	Total	7	9	8	2	4	1	31
		22.58%	29.03%	25.81%	6.45%	12.90%	3.23%	100.00%

Gammaværdi = 0,42 P-værdi 0,004 (enkeltsidettest)

**Tabel 12: SPØRGSMÅL14c og SPØRGSMÅL8c**

Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q8c: Hvor vigtigt er det for dig, at helhedstænkning bliver implementeret?	meget vigtigt	4	4	0	0	0	1	9
		44.44%	44.44%	0.00%	0.00%	0.00%	11.11%	100.00%
	vigtigt	3	6	6	2	4	0	21
		14.29%	28.57%	28.57%	9.52%	19.05%	0.00%	100.00%
	hverken eller	0	0	1	0	0	0	1
		0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	0	1	0	0	0	1
		0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Total	7	10	8	2	4	1	32
		21.88%	31.25%	25.00%	6.25%	12.50%	3.13%	100.00%

Gammaværdi = 0,53 P-værdi = 0,008 (enkeltsidettest)

**Tabel 13: SPØRGSMÅL14c og SPØRGSMÅL16**

Q14c: I hvilken grad vurderer du, at workshoppen har bidraget til, at du har lyst til at engagere dig i temaerne/temaet?		I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
Q16: I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?	I høj grad	3	0	0	1	0	0	4
		75.00%	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	I nogen grad	3	5	4	0	0	1	13
		23.08%	38.46%	30.77%	0.00%	0.00%	7.69%	100.00%
	Hverken eller	0	3	3	1	0	0	7
		0.00%	42.86%	42.86%	14.29%	0.00%	0.00%	100.00%
	I ringe grad	0	0	1	0	2	0	3
		0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	66.67%	0.00%	100.00%
	Slet ikke	1	0	0	0	2	0	3
		33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	66.67%	0.00%	100.00%
	Ved ikke	0	2	0	0	0	0	2
		0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Total	7	10	8	2	4	1	32
		21.88%	31.25%	25.00%	6.25%	12.50%	3.13%	100.00%

Gammaværdi = 0,39 P-værdi = 0,025 (enkeltsidettest)

**SPØRGSMÅL16: I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?**

**Tabel 14: SPØRGSMÅL16 og SPØRGSMÅL7**

Q16:I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q7:I hvilken grad opfatter du forandringerne som positive?	I høj grad	3	6	0	1	0	10
		30.00%	60.00%	0.00%	10.00%	0.00%	100.00%
	I nogen grad	1	5	6	0	1	13
		7.69%	38.46%	46.15%	0.00%	7.69%	100.00%
	Hverken eller	0	1	1	2	1	5
	0.00%	20.00%	20.00%	40.00%	20.00%	100.00%	
	Total	4	12	7	3	2	28
		14.29%	42.86%	25.00%	10.71%	7.14%	100.00%

Gammaværdi = 0,69 P-værdi= 0,000 (enkeltsidetest)

**Tabel 15: SPØRGSMÅL16 og SPØRGSMÅL8a**

Q16:I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q8a:Hvor vigtigt er det for dig, at frie mennesker tager ansvar bliver implementeret?	meget vigtigt	4	6	2	0	0	12
		33.33%	50.00%	16.67%	0.00%	0.00%	100.00%
	vigtigt	0	4	3	2	1	10
		0.00%	40.00%	30.00%	20.00%	10.00%	100.00%
	hverken eller	0	1	0	0	1	2
		0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	1	1	0	1	3
	0.00%	33.33%	33.33%	0.00%	33.33%	100.00%	
slet ikke vigtigt	0	1	0	1	0	2	
	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%	
	Total	4	13	6	3	3	29
		13.79%	44.83%	20.69%	10.34%	10.34%	100.00%

Gammaværdi = 0,6 P-værdi = 0,000 (enkeltsidetest)



## Når kunst bliver mere end underholdning...

**Tabel 16: SPØRGSMÅL 16 og SPØRGSMÅL8b**

Q16:I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q8b: Hvor vigtigt er det for dig, at kulturbærere bliver implementeret?	meget vigtigt	4	3	1	0	0	8
		50.00%	37.50%	12.50%	0.00%	0.00%	100.00%
	vigtigt	0	5	2	0	0	7
		0.00%	71.43%	28.57%	0.00%	0.00%	100.00%
	hverken eller	0	2	0	1	1	4
		0.00%	50.00%	0.00%	25.00%	25.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	1	4	0	2	7
		0.00%	14.29%	57.14%	0.00%	28.57%	100.00%
	slet ikke vigtigt	0	1	0	2	0	3
		0.00%	33.33%	0.00%	66.67%	0.00%	100.00%
	Total	400.00%	1200.00%	700.00%	300.00%	300.00%	2900.00%
		13.79%	41.38%	24.14%	10.34%	10.34%	100.00%

Gammaværdi= 0,68 P-værdi= 0,000 (enkeltsidettest)

**Tabel 17: SPØRGSMÅL16 og SPØRGSMÅL8d**

Q16:I hvilken grad kan dine erfaringer/oplevelser fra workshoppen bruges i det daglige arbejde?		i høj grad	i nogen grad	hverken eller	i mindre grad	slet ikke	Total
Q8d:Hvor vigtigt er det for dig, at moderselskabsrollen bliver implementeret?	meget vigtigt	2	7	2	0	1	12
		16.67%	58.33%	16.67%	0.00%	8.33%	100.00%
	vigtigt	2	4	5	0	1	12
		16.67%	33.33%	41.67%	0.00%	8.33%	100.00%
	hverken eller	0	1	0	2	1	4
		0.00%	25.00%	0.00%	50.00%	25.00%	100.00%
	mindre vigtigt	0	0	0	1	0	1
		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	Total	4	12	7	3	3	29
		13.79%	41.38%	24.14%	10.34%	10.34%	100.00%

Gammaværdi= 0,5 P-værdi= 0,011(enkeltsidettest)