

# Interorganisatoriske undersøgelsesfællesskaber - en mulig vej til ledelsesudvikling og organisatoriske forandringer?

Jan Rohwedder<sup>1</sup> 

Søren Frimann<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> *Erhvervsakademi Aarhus, Ringvej Syd 104, 8260 Viby J.*

<sup>2</sup> *Aalborg Universitet, Institut for Kultur og Kommunikation, Kroghstræde 3, 9220  
Aalborg Øst*

---

**D**enne artikel undersøger, hvilke perspektiver der opstår når Collaborative Management Research (CMR) anvendes i en interorganisatorisk kontekst til at understøtte ledelsesudvikling og organisatorisk forandring i en verden præget af komplekse og dynamiske udfordringer. Med udgangspunkt i et dansk forskningsprojekt, hvor fem ledere fra offentlige og private organisationer samt to forskere deltog i et interorganisatorisk undersøgelsesfællesskab, analyseres, hvordan læringsmekanismer og reflektive processer kan styrke både ledere og organisationer. Artiklen fremhæver betydningen af psykologisk tryghed, diversitet i sparringsstile og tværorganisatoriske perspektiver som centrale elementer i at skabe effektive interorganisatoriske udviklings- og læringsrum. Artiklen bidrager med viden om potentialerne ved interorganisatorisk CMR.

*Keywords:* Collaborative Management Research, Interorganizational Collaboration, Learning Mechanisms, Leadership Development, Learning Space, Participatory Research.

---

## Indledning

Mange ledere befinder sig i dag i en virkelighed præget af komplekse og modsatrettede krav, hvor forandringer sker hurtigt og ofte uden tydelig retning. Begrebet *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), der beskriver vilkår præget af

*volatilitet, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed*, anvendes ofte til at karakterisere disse organisatoriske betingelser (Shani & Coghlan, 2021). I praksis møder ledere det f.eks. som uforudsete strukturændringer, modstridende forventninger, manglende trivsel og tvivl om, hvordan mening og retning etableres i deres daglige ledelsespraksis.

I forskningsprojektet, som denne artikel tager afsæt i, blev sådanne udfordringer tydelige. En leder beskriver f.eks. hvordan organisationsændringer blev besluttet, uden at ledelsen selv havde overblik over konsekvenserne – et udtryk for *volatilitet*. En anden oplevede modstand og manglende retning i forbindelse med implementering af en ny styringsteknologi – et eksempel på både *usikkerhed* og *tvetydighed*. Flere ledere arbejdede med udviklingsprojekter, hvor de skulle balancere mellem strategiske mål, relationsarbejde og organisatorisk læring – situationer præget af *kompleksitet*. Udfordringerne spændte fra at skabe psykologisk tryghed og feedbackkultur til at lede forandringer i teams under pres. Fælles for dem var, at de ikke kunne løses med lineære tilgange. Det rejser spørgsmålet, om hvordan ledere kan udvikle handlekraft og refleksivitet i en verden, hvor de organisatoriske problemer er vilde eller “wicked” (Rittel & Webber, 1973; Grint & Jones, 2022), og hvor handlemuligheder sjældent er entydige eller varige. Én vej er at udvikle reflektive lærings- og udviklingsrum, hvor komplekse erfaringer undersøges i fællesskab – på tværs af organisatoriske grænser – og hvor nye midlertidige forståelser, handlemuligheder og løsninger kan opstå (Bartunek, 2021; Watkins & Marsick, 2019).

Collaborative Management Research (CMR) er en forskningsbaseret tilgang, som tilbyder sådanne rum, hvor ledere og forskere kollaborativt samarbejder om at integrere forskellige perspektiver, reflektere, lære og skabe nye ledelsesmæssige handlemuligheder (Coghlan & Shani, 2008; Pasmore et. al., 2008). I en organisatorisk kontekst, hvor komplekse og hastige forandringer er et grundvilkår, bliver samarbejde afgørende. Nærværende artikel er derfor baseret på antagelser om, at når man i fællesskab bringer flere perspektiver i spil, skabes et solidt grundlag for at kunne adressere de udfordringer, organisationer står overfor. Ligeledes antages, at interorganisatoriske netværk kan muliggøre vidensdeling og kollektiv refleksion på tværs af organisatoriske grænser, hvilket kan styrke evnen til at identificere og udvikle nye løsninger (Coghlan & Coughlan, 2015; Coughlan et al., 2016).

Artiklen er baseret på et forskningsprojekt, hvor perspektiverne fra interorganisatoriske netværk og CMR-tilgangen anvendtes. Projektet etablerede en forskningsgruppe bestående af fem ledere fra forskellige private og offentlige organisationer samt to forskere. Formålet var at skabe et interorganisatorisk lærings- og udviklingsrum baseret på CMR principper, hvor deltagerne i fællesskab kunne udforske udfordringer og udvikle ledelse. Traditionelt har CMR-projekter fokuseret på samarbejde mellem forskere og ledere i en enkelt organisation (Canterino et al., 2016; Cirella et al., 2012). Litteratursøgninger på Primo, Google Scholar og EBSCO Business Source giver således meget få resultater, som beskæftiger sig med CMR i interorganisatoriske kontekster, f.eks. Rohwedder & Frimann (2024), som har undersøgt interorganisatorisk CMR og lederes handlingskapacitet.

Artiklen bidrager således med ny empirisk baseret viden om de perspektiver, potentialer, udfordringer og resultater, der kan opnås gennem interorganisatorisk CMR, ved at undersøge følgende forskningsspørgsmål:

*Hvilke nye perspektiver opstår, når Collaborative Management Research anvendes i et interorganisatorisk udviklings- og læringsrum for at understøtte ledelses- og organisationsudvikling?*

Artiklen er opbygget således: Først introduceres den teoretiske baggrund for interorganisatorisk CMR. Derefter beskrives metoden og analysetilgangen i forskningsprojektet. Præsentationen af artiklens fund efterfølges af en diskussion af implikationerne. Afslutningsvis konkluderes på resultaterne og deres betydning for fremtidig forskning og praksis.

### **Kollaborativ ledelsesforskning i en interorganisatorisk kontekst**

Afsættet for arbejdet med kollaborative forskningsprocesser er Collaborative Management Research (CMR). Dette er en tilgang, hvor ledere og forskere samarbejder med det dobbelte formål at skabe forandringer i organisationer og samtidig undersøge forandringsprocessen for at skabe ny viden, som kan anvendes i andre kontekster. En antagelse i CMR er, at organisationer er lærende systemer, som kræver aktiv deltagelse i undersøgende og uforudsigelige læreprocesser, samt handling og kollaboration blandt medlemmerne (Lewin, 1946; Shani et. al., 2012, Shani, 2023).

Tilgangen er forankret i pragmatisme (Dewey 1933; Dewey og Bentley 1949), deltagerbaseret undersøgelse, praktisk viden, erfaring og refleksivitet (Chandler og Torbert 2003; Shani et al. 2012; Shani 2023). CMR hører til de kollaborative undersøgelsestilgange, som bl.a. omfatter aktionsforskning, interventionsstudier, aktionslæring og kollaborativ forskning. Disse tilgange flugter med tankerne om vidensproduktion i modus 2 forskning (Christiansen et al., 2005; Gibbons, 1994; Gibbons et al., 2011), hvor forskningen udspringer af aktuelle temaer fra praksis, er anvendelsesorienteret, foregår i specifikke kontekster, ofte er organiseret i midlertidige grupper/netværk og involverer samarbejde mellem f.eks. virksomheder, forskningsmiljøer og uddannelsesinstitutioner.

CMR foregår således i organisatoriske kontekster, hvor der kræves konkrete ledelsesmæssige handlinger for at skabe udvikling og forandring i organisationen. Ledere og eksterne forskere med fælles interesser skaber et undersøgelses- og læringsrum (UL), og undersøger i kollaboration udfordrende ledelsessituationer på demokratisk vis med videnskabelige metoder (Coghlan & Shani, 2008; Pasmore et al., 2008; Shields, 2003).

CMR indebærer også, at ledere og forskere samarbejder om at gennemføre forskningsagendaen, f.eks. udvælgelse af forskningstema(er), metodevalg og design, frembringelse af empiri og indledende analyse samt planlægning af ledelsesmæssige prøvehandling i deltagerens organisationer. I UL arbejdes med cykliske processer, og der fokuseres på lederens prøvehandling i egen organisation, dialogisk udforskning og refleksionsprocesser. Kollaborationen udfoldes også ved, at lederne får øget forståelse for bestemte temaer gennem input af videnskabelig viden fra forskerne, mens forskerne samtidig opnår praktisk valid viden om temaerne fra lederne (Canterino et al., 2016; Shani et al., 2012; Shani, 2023).

Centralt for CMR-undersøgelser er, at arbejdet i UL understøttes af intenderede læringsmekanismer. Disse er formelle processer, strukturer, rum og metoder, som etableres for at fremme udvikling og læring - og dermed indirekte styrke organisationernes performance. Samtidig designes læringsmekanismerne også for at understøtte frembringelsen af ny akademisk viden (Canterino et al., 2016; Cirella et al., 2016, Shani, 2023).

I nedenstående tabel fremstilles tre typer af læringsmekanismer – kognitive, strukturelle og processuelle, som kan medtænkes i designet af et CMR-projekt.

Typer af læringsmekanismer	Karakteristika ved læringsmekanismen (generelle)
Kognitive	<p>Teorier, koncepter og modeller, som bidrager til ny tænkning, (fælles) meningsskabelse og læring, samt understøtter de ønskede organisatoriske forandringer.</p> <p>F.eks. dokumenter, planer, aftaler</p>
Strukturelle	<p>Organisatoriske, fysiske og tekniske forhold, som faciliterer og fremmer praksisbaseret læring.</p> <p>Muliggør og fremmer kollaboration som forudsætning for ny kollektiv læring.</p> <p>F.eks. kommunikationskanaler, læringsgrupper, it-baserede platforme, læringsstrukturer m.v.</p>
Standardiserede processer	<p>Regler, rutiner, metoder og værktøjer, som indføres i organisationen for at fremme og støtte læring.</p> <p>Understøtter integration af læring i eksisterende organisatoriske rutiner og processer.</p> <p>F.eks. evalueringsværktøjer og aktionslæringsprocesser</p>

Tabel 1: Karakteristika ved læringsmekanismer, egen tilvirkning med afsæt i: Canterino et al. (2016), Cirella et al. (2016) og Shani (2023)

Ovenfor har vi beskrevet CMR som metodisk tilgang. I tabellen nedenfor opsummeres en række fund fra litteraturen om CMR.

	Eksempler på resultater ved deltagelse i CMR-projekter
Kollaborative lærings- og udviklingsprocesser	<p>Etablering af et åbent undersøgelsesklime.</p> <p>Etablering af et forum bestående af ledere og udvalgte medarbejdere til kollektiv refleksion og fælles beslutninger om fremtidige udviklingstiltag.</p>

	<p>Gensidig ”uddannelse” (oplæg m.v.) i CMR-grupperne skaber værdsættelse af forskelligartet viden og erfaringer.</p> <p>Aktiv, systematisk og kontinuerlig deltagelse af lederne skabte høj-kvalitets læringsprocesser.</p> <p>Viden skabt i kollaborative forskningsprocesser er mere handlingsegnet end andre former for viden.</p> <p>Den kollaborative analyseproces mellem forskere og ledere skabte øget forskningsmæssig stringens (flere perspektiver giver mindre sandsynlighed for bias).</p>
Videnopbygning og -udnyttelse	<p>Forskellige nye læringsmekanismer blev institutionaliseret i organisationen: Ny videnopsamlingsmetode, ny model for videnudveksling.</p> <p>Bedre forståelse for implementering.</p> <p>Identifikation af forbedringsområder og skabelse af specifikke ledelsesmæssige handlinger i organisationen.</p> <p>Best practice blev udbredt i organisationen.</p> <p>Implementering af nye teknologier.</p>
Udbytte for forskerne	<p>Vidensproduktion og -formidling.</p> <p>Øget viden om lederes levede liv i organisationer.</p> <p>Udvikling af nyt forskningsspor om kollektiv kreativitet.</p> <p>Udarbejdelse af videnskabelig fremgangsmåde til fremtidige studier.</p>
Klassiske, oplevede forskerdilemmaer	<p>Hvordan skal ekspertrollen forvaltes? Værdi- og målkonflikter, balancen mellem forskerens og ledernes ambitioner, hvordan håndteres modstand?</p> <p>Hvilke interessenters behov kommer i forgrunden?</p>

*Tabel 2: Resultater ved deltagelse i CMR-projekter, egen tilvirkning med afsæt i: Canterino et al. (2016), Cirella et al. (2016), Docherty & Shani (2008), Mousavi et. al. (2019) og Shani (2023).*

### **CMR med ledere fra forskellige organisationer**

Hidtidige CMR-projekter har primært fokuseret på undersøgelser, hvor kollaborationen foregår mellem eksterne forskere og ledere/praktikere fra *samme* organisation. I vores undersøgelse kommer lederne fra *forskellige* organisationer. I den forbindelse er læringsnetværk (Coughlan & Coughlan, 2015) nyttige til at undersøge, hvordan CMR kan understøtte ledelsesudvikling. I læringsnetværk mødes ledere fra forskellige organisationer for at undersøge udfordringer og læringsmuligheder i hver af de deltagende organisationer og på tværs af disse. Viden frembringes ved, at de enkelte deltageres ledelsesmæssige temaer diskuteres og analyseres i fællesskab, og den nye viden bringes i spil gennem prøvehandling i egen organisation. Coughlan m.fl. (2021) skriver om et 'rum' baseret på viden og ekspertise, som skaber muligheder for at tænke, føle og handle uden for de vanlige organisatoriske hierarkier, positioneringer og normer.

Mirvis (2008), som beskæftiger sig med kollaborative interorganisatoriske forskningsfællesskaber, beskriver, hvordan det kan være følelsesmæssigt og fysisk belastende at være leder. Derfor kan deltagelse i en interorganisatorisk gruppe, hvor man deler erfaringer med kolleger fra andre organisationer bidrage til trivsel, kollegialt fællesskab, støtte og opbakning på tværs af organisatoriske grænser.

Nedenfor udfoldes, hvordan vi i praksis har arbejdet med et interorganisatorisk udviklings- og læringsrum (IUL) baseret på CMR-principper.

### **Metode og forskningsdesign**

CMR er bl.a. karakteriseret ved kollaborative valg af design, fælles frembringelse af empiri og indledende kollaborativ analyse (Canterino et al., 2016; Shani, 2023). I projektet vævede processerne sig sammen, hvilket gør det vanskeligt at lave en lineær beskrivelse af metoden og analysetilgangen. Alligevel opdeler vi nedenfor projektets empiriske metode og artiklens analytiske tilgang af hensyn til læsevenligheden.

#### **Empirisk metode**

I dette afsnit beskrives det empiriske arbejde i aktionsdelen, hvor vi undersøgte anvendelsen af CMR i et interorganisatorisk udviklings- og læringsrum (IUL). For at understøtte læserens forståelse af de følgende afsnit, indledes med en kort beskrivelse af de deltagende ledere og deres organisatoriske kontekster.

Ledernes motivation for at deltage i projektet kan forstås som bestående af to centrale dimensioner: et ønske om fortsat personlig lederudvikling og et ønske om at skabe værdi for deres organisationer. De har tidligere deltaget på den samme lederuddannelse, og har holdt kontakt til hinanden. De ønsker nu i fællesskab at fortsætte deres lederudvikling, og er meget interesserede i at ”tale ledelse”. Derudover ønsker de, at deres organisationer får udbytte af deltagelsen (alle har aftalt deltagelse med egen chef, og debatteret, hvad deres udviklingsprojekter kan omhandle).

Alle lederne har mere end 10 års ledererfaring og fire af lederne udøver personaleledelse, mens en primært fungerer som projektleder. Alle har budgetansvar, og er ansat i organisationer med væsentligt fokus på opnåelse af KPI (måltal). Alle lederne må ofte håndtere uventede forandringer, kompleksitet og modsatrettede krav, samt kontinuerlige re-positioneringer.

Leder 1	Kvinde, ca. 40 år, mellemlider i en medlemsbaseret organisation med ansvar for medlemskontakt. Organisationen er midt i en større forandring, hvor hun skal sammenlægge teams.
Leder 2	Kvinde, ca. 45 år, leder for ledere i en stor privat organisation i energisektoren, som er karakteriseret ved stor vækst og kontinuerlige organisationsændringer. Hun har ansvar for forretningsudvikling.
Leder 3	Mand, ca. 50 år, leder for ledere i en stor privat organisation inden for detailhandel. Har ansvaret for en meget central støttefunktion.
Leder 4	Mand, ca. 50 år, projektleder i en stor forsyningsvirksomhed (et selvstændigt selskab, ejet af en kommune) med ansvar for implementeringen af et stort komplekst organisationsudviklingsprojekt.
Leder 5	Mand, ca. 45 år, leder for projektledere i en større privat IT-virksomhed, som opererer globalt.

*Tabel 3: Deltagerbeskrivelser, egen tilvirkning*



### Etablering af et IUL og konkrete læringsmekanismer

For at etablere et IUL baseret på CMR-principper fokuseredes på etablering af tillidsfulde relationer. Samtidig arbejdede både ledere og forskere i gruppen med at designe og udvikle læringsmekanismer, der blev anvendt til at styrke lederens kompetencer i forhold til at håndtere aktuelle ledelsesproblemer i deres organisationer, og på denne måde skabe organisatorisk udbytte. Mekanismerne blev brugt systematisk til at facilitere refleksioner og dialog samt udforske og udfordre erfaringer, meninger, antagelser, værdier og lederens fortællinger om sig selv, hinanden og deres ledelsesmæssige udfordringer.

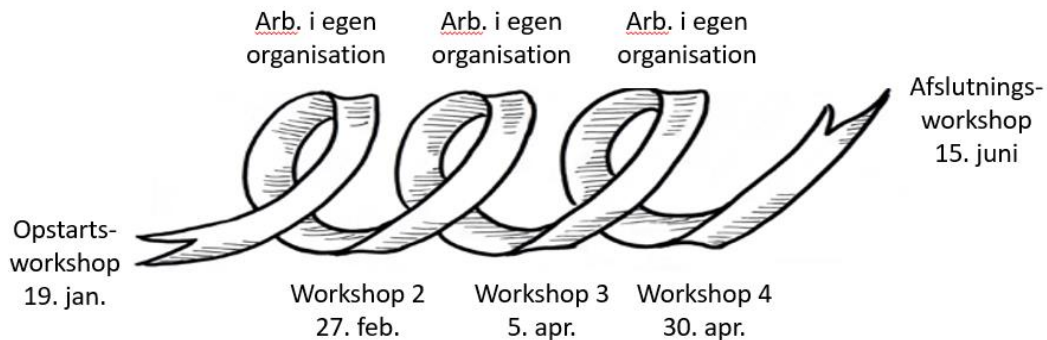
Typer af læringsmekanismer	Eksempler på konkrete læringsmekanismer
Kognitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskernes oplæg om CMR, positionering, refleksivitet m.v.</li> <li>• Refleksionsspørgsmål til mellemprioritetsarbejdet og forberedelsesspørgsmål til workshops.</li> <li>• Model over ledelsesmæssig handlingskapacitet.</li> <li>• Fernisering: Væg med fotos af hver enkelt deltagers visuelle stilladser – et billede af udvikling eller tilstand, mønstre m.v. i arbejdet med lederudviklingsprojektet.</li> </ul>
Strukturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etableringen af CMR-gruppen som interorganisatorisk.</li> <li>• 'Gavegivning' – motiverende og udfordrende post-it's på visuelle stilladser (kollaborativ undersøgelse - og fremadrettet kvalificering - af den enkelte leders prøvehandling).</li> <li>• Kollaborativ indledende analyse af data i form af kategorisering af post-it's.</li> <li>• Med afsæt i en fysisk selvvalgt genstand udarbejdede deltagerne metaforer om deres positionering i hjemorganisationen.</li> </ul>
Standardiserede processer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faste metoder til kollaborativ undersøgelse anvendes i deltagerstyret facilitering af to 'lederlæsegrupper' i en deltagerorganisation.</li> <li>• Erfaringerne fra projektet anvendes fast på en lederuddannelse i form af faciliterede 'pitstops' for uddannelsens læringsgrupper.</li> </ul>

Tabel 4: Konkrete læringsmekanismer i projektet, egen tilvirkning

Flere af læringsmekanismerne anvendtes også i forbindelse med projektets empirifrembringelse, som beskrives i det følgende.

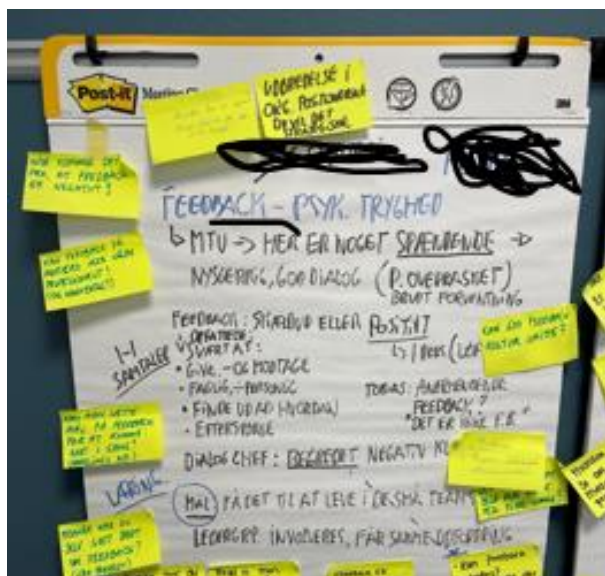
### Projektets konkrete forløb, empirifrembringelse og analysetilgang

Projektet varede et halvt år, og bestod af en opstartsdag, tre workshops på fire timer og en afsluttende heldags-workshop.



Figur 1: Forløbsoversigt over projektets aktionsdel, egen tilvirkning

I mellemprioderne arbejdede lederne med prøvehandlinger i egen organisation, som blev gjort til genstand for en kollaborativ og kvalificerende undersøgelse på næste workshop. Det førte til, at nye prøvehandlinger blev identificeret osv. Empiri blev frembragt på alle workshops i form af lydoptagelser, som blev transskriberede. Desuden har forskerne, når hver leder fortalte om sit udviklingsarbejde, skabt et visuelt stillads (Jordan 2016), hvor centrale temaer og udsagn blev nedskrevet. I en efterfølgende fælles undersøgelsesproces gav de deltagende ledere og forskere i gruppen hinanden 'gaver' i form af post-it-sedler med reflekterende spørgsmål, forslag og tanker, som blev placeret på plakaten for at fremme læring, kritisk refleksion, ledelsesudvikling og handlinger i hver leders udviklingsarbejde. Dette er dokumenteret med fotos af alle plakater i projektperioden.



Figur 2: Foto fra workshop, privat

Derudover holdt forskerne oplæg om centrale teorier og ledelsesrelaterede forskningstemaer, såsom positioneringsteori, ledelsesmæssig handlingskapacitet og refleksivitet. De er opbevaret i PowerPoint-præsentationer.

### Artiklens analytiske metode

Nedenfor beskriver vi først vores analysemetode, hvorefter vi giver et eksempel på de mere sammenvævede kollaborative processer i forløbet. En udbredt metode til at analysere kvalitative data er refleksiv tematisk analyse (TA) (Braun og Clarke 2006, 2019, 2021, 2022). Denne tilgang lægger vægt på forskerens aktive rolle i at identificere temaer og analysere mønstre i data. Metoden er overskuelig at arbejde med, ligesom man kan foretage detaljerede analyser af data. TA er forenelig med forskellige paradigmer og tilgange, f.eks. pragmatisme og konstruktionisme (Braun og Clarke 2006, s. 78). TA giver således frihed til at udforme et forskningsdesign, der kan levere en rig og detaljeret analyse og samtidig skabe overblik over de centrale temaer i et datasæt.

Vi har foretaget en TA ved først at undersøge empirien for at få et grundigt kendskab til tematikker og indhold. Derefter har vi lavet en oversigt over temaer i vores empiri. På den baggrund har vi analyseret, hvilke temaer den enkelte leder har arbejdet med gennem forløbet, ligesom vi har analyseret hver enkelt leders udvikling i relation til de temaer og udfordringer, vedkommende har arbejdet med. Desuden har vi analyseret tegn på

organisatoriske forandringer i forløbet. Herefter har vi analyseret fælles temaer i IUL-gruppen, og til sidst analyseret og kodet data for at undersøge, hvordan CMR anvendt i en IUL-gruppe kan understøtte ledelsesudvikling og organisatorisk forandring.

### **Eksempel**

På workshop 2 lavede IUL gruppen en kollaborativ undersøgelse af følgende spørgsmål: Hvilken betydning har det for fremme af ledelsesudvikling og organisatorisk forandring, at gruppen består af personer fra 5 forskellige organisationer? Hver enkelt leder producerede empiri i form af post-its, som IUL-gruppen sorterede i kategorier og debatterede. Der var altså tale om både kollaborativ empirifrembringelse og indledende analyse heraf. I mellemprioden udarbejdede forskerne en præsentation af foreløbige resultater, som IUL-gruppen i fællesskab validerede på workshop 3 (Kvale & Brinkmann, 2015). Gruppen diskuterede, om resultaterne var genkendelige og afspejlede deres erfaringer. Derudover blev deltagerne spurgt, om noget manglede i resultaterne og, hvad der kunne forbedre analysen. Deltagerne genkendte centrale temaer, og gav samtidig flere forslag til forbedringer, bl.a. ved at tilføje temaer, som ikke oprindeligt var inkluderet. Gruppens tilføjelser og forslag til justeringer blev efterfølgende indarbejdet i resultaterne af forskerne.

### **Analyse af den fælles skabte og bearbejdede empiri**

Nedenfor præsenteres en analyse og nogle af svarene på vores forskningsspørgsmål. Vi havde en særlig forskningsinteresse i at undersøge, hvilke perspektiver der opstår når CMR anvendes i et IUL. Derfor præsenterer vi først fund, der belyser CMR's anvendelse i et sådant rum. Dette følges af eksempler på, hvordan deltagerne har oplevet ledelsesudvikling og organisatorisk udbytte af at deltage i projektet.

#### **CMR i et interorganisatorisk udviklings- og læringsrum.**

Denne del af analysen belyser forhold, hvor det tyder på, at deltagelse i et IUL for ledere giver nogle særlige perspektiver og muligheder sammenlignet med at være deltager i organisationsinterne udviklingsfora.

”Der er noget andet på spil i dette rum...” (deltager på afrundingsworkshop)

Hvad er så dette 'andet', der er på spil? Deltagerne fremhæver en række forhold, som understøttende for arbejdet med de aktuelle selvvalgte ledelsesmæssige problemer.

IUL opleves som et 'frirum', hvor lederne kan ytre sig om det, der virkelig betyder noget, og rummet skaber mulighed for anderledes samtaler, fordi de er fri for nogle af begrænsningerne i hjemorganisationerne.

Så der kan man tale ud over de roller, og have frit rum til at ytre det, der faktisk betyder noget. (deltager på workshop 2)

Det ses også som væsentligt, at det er muligt at "tale ud over de roller", lederne har i hjemorganisationerne.

Inden vi belyser, hvilke kvaliteter lederne oplever ved IUL, fokuseres på nogle forhold i organisationsinterne udviklingsrum, der opleves som hæmmende for at tale frit om centrale temaer med betydning for ledelsesudvikling og opgaveløsning. Bl.a. kan manglende tillid til, hvordan fortrolighed og åbenhed håndteres i egen ledergruppe være begrænsende for at snakke om udfordrende forhold i organisationen.

Fordi jeg vidste, at hvis jeg skal have noget ud af det, så er jeg også nødt til at kunne lukke op omkring nogle af de ting, som jeg synes er udfordringer i virksomheden. Og det ville jeg faktisk ikke have tillid til i gruppen. At det ville blive i gruppen. Den tillid har jeg her. (deltager på workshop 2)

Organisatoriske positioneringsspil, intern konkurrence og deraf afledte taktiske og strategiske hensyn, som lederne pålægger sig selv, fylder også.

Man positionerer sig også i forhold til hinanden i ens egen virksomhed. Nu har vi givet et råd om [...] det kunne man jo heller ikke, hvis det er, at det så måske var din leder, der også sad der [...]. Nu skal du lige være strategisk i organisationen.

Du kan godt være konkurrenter i egen organisation, og det er vi jo ikke her. (dialog mellem to deltagere på workshop 2)

Når lederne taler om, hvad der karakteriserer det IUL, som blev skabt, nævner de flere betydningsfulde forhold.

Psykologisk tryghed har været afgørende for lederne og deres oplevede muligheder for at lykkes med deres udviklingsprojekter og egen ledelsesudvikling, og har været et

gennemgående tema hele forløbet. Den psykologiske tryghed opfattes som en væsentlig forudsætning for det kollaborative arbejde i projektet, hvilket sammenfattes i to deltagercitater fra workshop 2.

Om det er psykologisk tryghed, eller om det er psykologisk kontrakt, eller det er vores gode historik, eller det er en god kemi. Men tryghed for mig er nøglen i, at jeg kan få noget ud af det.

Altså, der er en psykologisk tryghed, og når der er psykologisk tryghed, så kan magi opstå.

En af deltagerne beskriver, hvordan psykologiske tryghed muliggjorde en adfærd, som vedkommende - på grund af stolthed og frygt for tab af anseelse - ikke ville have tilladt sig i egen organisation.

A: Men lad os nu sige, at du så sad i din egen organisation med en gruppe.

B: Så havde jeg ikke kunnet gøre det her. Det havde jeg ikke, fordi der er noget andet på spil.

A: Såsom?

B: ... jeg viser en sårbarhed her, jeg ikke ville gøre der. [...] Ja, det er nok stolthed måske. (dialog på afslutningsworkshop)

Det har været meget væsentligt for lederne, at psykologisk tryghed ikke ses som et mål, men derimod som et middel til at skabe et miljø, hvor deltagerne udfordrer hinanden for at skabe fremdrift i hinandens projekter.

Så er det også rart at høre, at det råd, som vi gav sidst, du er nødt til at snakke med din chef, og du siger, det har I sgu ret i, hvorfor er det, jeg ikke tør det, nu gør jeg det. Og så ender det faktisk positivt. Så at få den der ærlige feedback eller tilbagemelding, det var sgu egentlig meget godt. (deltager på workshop 2)

Gruppen snakker også om samhørighed, bekræftelse, støtte, anerkendelse, tillid og gode relationer, og ser disse gruppekaraktistika som et fundament, der skaber lyst og vilje til at udfordre hinanden, hvilket styrker IOL-rummets betydning for ledelsesmæssig og organisatorisk udvikling.

Det bliver i forløbet tydeligt, at personer fra forskelligartede organisationer får øje på forskellige perspektiver og ideer, som det er svært at se, når man til daglig færdes i en specifik organisationskontekst og -kultur. Det opleves, at der kan være fordele forbundet med *ikke* at have dybdekendskab til hinandens organisationer, hvilket følgende citat fra workshop 3 illustrerer.

Fordi hvis jeg tager nogle af de her problemstillinger og snakker med min egen ledergruppe [...] pas på, at det ikke bliver for indspist. Fordi vi kan lynhurtigt blive enige om, enten hvor gode vi er, og hvor dårlige vores medarbejdere er, eller omvendt. Der synes jeg, der er nogle andre nuancer, og andre vinkler, fordi vi kender ikke organisationerne i dybden [...] Men der er noget inspiration i det [...], som udfordrer den hverdag, som jeg færdes i, altså positivt udfordrer.

En anden deltager peger på, at man i gruppen ikke er låst af de gruppeantagelser og biases, som opleves i de organisationsinterne rum, og at dette giver nogle andre muligheder, når der skal sparres, gives feedback og input til de øvrige deltagere.

Oplevelserne fra de kollaborative refleksionsprocesser, har været udviklende for lederne på forskellig vis. En deltager nævner vigtigheden af ”at forstyrre autopiloten positivt nysgerrigt. Der skal et benspænd til”.

Derfor undersøgte vi, hvad der kan være det særlige ved ’benspænd’ i en interorganisatorisk kollaborativ kontekst, og nogle af pointerne skitseres her.

Det er jo modsætningen, der driver det. [...]. Det er et andet rum, når der kommer noget eksternt. Jeg bliver udfordret på en anden måde [...] Men jeg tror ikke, at jeg selv er i stand til at reflektere så langt. For jeg vil ikke udfordre mig selv på samme måde, som jeg bliver gjort af eksterne.

Her peges på, at ’modsigelser’, altså forskellige ofte modsatrettede perspektiver fra deltagere fra andre organisationer, kan skabe nye refleksioner hos lederne. En deltager på workshop 2 fremhæver: ”Så det er det der med at få flere stemmer, og flere tanker og flere ideer og forslag”. Empirien indikerer også, at den kollaborative eksterne sparring kan udfordre ledernes overbevisninger og for-forståelser, og måske give anledning til en revidering. Det illustrerer et deltagerudsagn fra workshop 3.

Men mine egne værdier og overbevisninger bliver sagt og skabt højt. Så i stedet for, at jeg bare tænker noget, jeg tænker, jeg tror. Så i det, vi siger det sammen, så finder jeg faktisk ud af, hvad er det egentlig, jeg mener.

Undervejs i forløbet viste der sig forskelle i den måde, deltagerne sparrede med hinanden på i de kollaborative processer.

Nogle deltagers sparringsstil tog afsæt i 'modsætninger' i form af at tilføje situationen nye og udfordrende perspektiver, mens andres udsprang fra støtte, anerkendelse og opbakning. Derfor blev det muligt at identificere flere forskellige måder at opfatte sparringsrollen på (se nedenstående tabel)

<b>Spørgsmål/kommentarer karakteriseret ved</b>	<b>Spørgsmål/kommentarer karakteriseret ved</b>
At udfordre	At støtte
At foreslå en strukturel/organisatorisk håndtering af problemstillinger	At foreslå en relationel/psykologisk håndtering af problemstillinger
At skabe fremdrift i opgaverne	At bekræfte og berolige personerne
At det rationelle fylder	At det emotionelle fylder
At tilbyde helt nye perspektiver og tanker	At tilbyde perspektiver som beriger/forstærker kendte tanker

*Tabel 5: Forskellige sparringsstile, egen tilvirkning*

Denne opdagelse skabte bevidsthed i gruppen om kvaliteterne ved forskellige sparringsstile, og gav anledning til dialoger om forskellige for-forståelsers betydning for facilitering af kollaborative refleksionsprocesser. I en interorganisatorisk sammenhæng fremstod det som særligt interessant at tale om, hvorvidt forskellene udsprang fra kontekstuelle forhold i deltagernes organisationer (f.eks. kultur, ledelsesstil m.v.), eller om der var tale om individuelle forskelle.

Opdagelsen af, hvordan perspektiver og erfaringer fra andre organisationer understøttede ledernes projektarbejde, gav erkendelser om, at ledelse af forandringer er kontekstafhængige, men også at ledere ofte støder ind i de samme generiske problemstillinger.



Nu fortæller du om hende, der larmer, og jeg har så sent som i går haft en medarbejdersamtale med en, der virkelig larmer, og det er fuldstændig samme symptomer [...] men problemstillingen er den samme på tværs af virksomhederne. Og det giver mig sådan et eller andet i at sige, okay, det er også en del af lederopgaven. (deltager workshop 3)

Her får lederne øje på, at deres problemstillinger ikke altid har noget med deres egen ledelse at gøre, men 'bare' hører til helt gængse lederopgaver, som de fleste ledere må håndtere. Erkendelsen virkede støttende i gruppen, fordi problemer kan afpersonaliseres med hjælp fra andres erfaringer.

At spejle sig i oplevelser og erfaringer fra andre organisationer med relativt identiske problematikker kan være understøttende for ledernes handlekraft i forhold til deres egne projekter.

Det vil sige, at det er jeres erfaring og praktik, der udfordrer min gøren og laden. Det synes jeg egentlig er superfedt, at det er afprøvede eksempler fra andre virksomheder. Så værktøjet virker i en eller anden kontekst, og så kunne det jo også være, at det virkede i min. (deltager afslutningsworkshop)

Lederen er blevet opmærksom på, at problemet muligvis kan løses ved at gøre noget, som allerede har virket i andre kontekster. Opdagelsen skubber positivt til hans tanker om, hvad der kan lade sig gøre i forhold til at handle på eget problem. Generelt oplever lederne inspiration fra hinandens forskellige erfaringer og problematikker. De fortæller om den læring og de refleksioner, der opstår i IUL-gruppen ved at høre ledere fra andre organisationer beskrive deres tanker og handlinger.

Og så kommer selvrefleksionen og siger, okay, hvor mange gange skulle du egentlig selv have gjort det? ... Det giver sådan en eller andet indlevelse i Y's problematik, som jeg kan bruge i min egen hverdag også.

I første del af analysen af den fælles skabte og bearbejdede empiri ledte vi efter nye perspektiver på, hvordan CMR-principper, anvendt i en interorganisatorisk kontekst, kan understøtte ledelsesudvikling. I næste del af analysen ser vi nærmere på, om der findes tegn på understøttelse af forandringer i deltagernes organisationer.

### **Tegn på understøttelse af organisatoriske forandringer.**

Denne del af analysen indledes med en opmærksomhed på, at deltagerne bedriver ledelse, og navigerer i en dynamisk og foranderlig verden. F.eks. kan en leder på afslutningsworkshopen berette om en organisationsændring, der endnu ikke er meldt ud i organisationen.

Men lige nu, der sidder der bare alle de her afdelinger, og vi kan ikke engang fortælle, hvad der skal ske. For vi ved det ikke!

Deltagernes selvvalgte udviklings- og forandringsprojekter handlede om etablering af feedbackkultur, at få ledere til at involvere sig i et større forandringsprojekt, at få en mellemlidergruppe til at engagere sig mere i arbejdet med organisationens strategiske retning samt at skabe ro i et team som forberedelse til en væsentlig kommende forandring.

Allerede på opstartworkshopen gav lederne tydeligt udtryk for, at det var væsentligt, at deres deltagelse i projektet kunne gøre nytte i deres organisationer.

Vi skal også have noget at give tilbage til organisationen, når vi nu investerer i det her, udover at det er hyggeligt. (deltager opstartworkshop).

I empirien er der mange tegn på, at ledernes arbejde med projekterne var gavnlige for både dem selv og organisationerne, men der findes også eksempler på, at det var vanskeligt at skabe forandringer. Nedenfor præsenterer eksempler på begge dele.

Eksempel 1: En af lederne har, inspireret af egne oplevelser i IUL-rummet, etableret to lederbogklubber i sin organisation. Formålet var at skabe et fælles fundament på tværs af afdelinger i en virksomhed i konstant forandring samt et frirum til at diskutere ledelse, dele viden, etablere fælles ”fodslag”, et fælles ”sprog” og arbejde på at være ”fit for fight” mentalt og fysisk.

Jeg er helt sikker på, at det også har givet noget energi for deltagerne. Men det gav i hvert fald noget fælles fundament, noget fælles viden, at vi sådan på tværs af nogle afdelinger kunne tale ind i de samme ting [...] hvor de her ledere ikke har stået helt alene. Det er en relationsskabelse, der er kommet på plads via en bogklub (deltager afslutningsworkshop)

Bogklubben bidrog med at skabe nye relationer på tværs i organisationen og understøttede ledere, som oplevede at være alene i en volatil periode. Videndelingen på tværs i

organisationen støttede et fælles ledelsessprog, og bogklubberne etablerer således et rum for lokal organisatorisk læring.

Eksempel 2: To af de deltagende ledere har, inspireret af hinanden, arbejdet med at fremme den organisatoriske evne til at 'turde fejle'. Den ene leder ser modet til at fejle som en forudsætning for at afprøve nyt

Altså når vi skal prøve noget af, så er det vigtigt, at organisationen skal turde fejle. Og der har jeg sådan et ønske om at kunne gå forrest, i hvert fald sikre, at der kom til at ske noget. Altså at det var en tro på i hele systemet, at det er ok at fejle (deltager workshop 1).

Den anden leder har lavet en standardiseret proces for arbejdet med fejl i en gruppe af projektledere, hvor de på et ugentligt møde taler om de fejl, de har begået, konsekvenserne af fejlene samt, hvad man kan lære af dem.

[...] jeg har taget noget med efter dine snakke og introduceret det på mit ugentlige møde med mine projektledere, og det første vi snakkede om, det var (hvad er) ugens største fejl [...]. Og så snakker vi sådan om, okay, hvad har den haft af konsekvenser? Og hvad kan man gøre anderledes en anden gang? (deltager afslutningsworkshop)

Lederen fortæller videre, at tiltaget afmystificerer fejl i gruppen, men også at "det blev modtaget lidt med nogle løftede øjenbryn i starten, men jeg tror godt, de kan se værdien i det nu".

Lederen skabte således en standardiseret processuel læringsmekanisme i sin organisation, hvor der arbejdes systematisk med kollaborative undersøgelser af fejl og den læring, der kan uddrages af disse – og projektlederne kan se værdien af dette.

Eksempel 3: En af lederne er projektleder på et stort og komplekst internt projekt om indførelse af en ny styringsteknologi i organisationen. Der er stor passiv modstand mod projektet blandt linjelederne, og lederen oplever projektet som "bøvlet" og bliver frustreret, bl.a. over den manglende opbakning. Sparringen i IUL-gruppen og drøftelsen af en model over ledelsesmæssig handlingskapacitet gør, at lederen bedre kan se den opgave, der skal løses.

Så der kommer helt tiden nyt bøvl, og det skal der handles på, og ved at anvende den her model, der tænker jeg faktisk, at jeg kan se det der bøvl som en opgave, der skal løses.

Anvendelsen af en kognitiv læringsmekanisme (modellen) har altså støttet lederen i at få et mere analytisk blik på opgaven. På trods af dette, opleves ikke fremdrift i projektet, og IUL-gruppen udfordrer på flere workshops lederen til at kompleksitetsreducere, afgrænse opgaven og igangsætte handlinger.

Men er der sket noget som helst? [...] er der nogen mulighed for at bare tage det første skridt og prøve at skabe dit eget mandat? [...] Og hvad bliver forskellene til næste gang?

På afslutningsworkshoppen giver lederen udtryk for, at der stadig ikke er sket noget i projektet, og påpeger, at projektet ikke prioriteres i organisationen

Sidste snakkede vi om helt konkrete handlinger [...] både i forhold til mine frustrationer personligt og organisatorisk, så der snakkede vi rigtig meget om mandat, vil vi overhovedet det her? [...] Der er ingen forandring, vi arbejder meget koncentreret med forskellige ting, men bare åbenbart ikke det her, så ting tager tid, så der jo ikke sker så meget

Ovenstående er et eksempel på, at IUL gruppens arbejde ikke har været tilstrækkeligt til at mobilisere nok handlekraft (hos lederen og i organisationen), til at projektet og forandringen lykkedes.

## **Diskussion**

I diskussionsafsnittet udforsker vi perspektiverne ved at anvende et IUL-rum til ledelsesudvikling og organisatorisk forandring. Vi belyser centrale forudsætninger som psykologisk tryghed, forskelligheder og reflektive processer, samtidig med at vi diskuterer udfordringer som kollektive biases, gruppetænkning og balanceringen af forskerroller. Afsnittet sammenholder vores fund med eksisterende forskning og reflekterer over både potentialer og begrænsninger ved kollaborative udviklingsrum.

Det bliver tydeligt, at IUL-rummet ses som 'et frirum', med særlige muligheder for at tænke, føle og handle uden for de vanlige organisatoriske hierarkier og normer (Shani

& Coghlan, 2021). Nonaka m.fl. (2001) skriver om et 'rum', hvor viden kan skabes, deles og bruges, hvilket forudsætter sympati, empati, omsorg og forpligtelse. Mirvis (2008) omtaler behovet for at skabe et rum karakteriseret ved høj kvalitetsrelationer. Dette genkendes i analysen som forudsætninger for det interorganisatoriske rums arbejde. Deltagerne peger på, at psykologisk tryghed (Edmondson, 1999) og kollaborative relationer karakteriseret ved tillid, støtte, åbenhed og accept (Canterino et al., 2016; Coghlan & Shani, 2014; Shani et al., 2023) gør det muligt at tale om vigtige og udfordrende emner.

Lederne får øje på 'forskelle' positive betydning i arbejdet med forandringer og udviklingsprocesser i det interorganisatoriske rum. Majchrzak m.fl. (2015) har i en undersøgelse af dynamikker i interorganisatorisk kollaboration vist, at deltagerne har forskellige interesser, mål, praksisser og kommer fra forskellige virksomhedskulturer. Disse forskelle er ofte modsatrettede og kan være konfliktskabende, hvis forskellene ikke håndteres ordentligt i gruppen. I modsætning til Majchrzak m.fl.'s fund peger vores empiri ikke på konflikter i gruppen. Måske fordi, det lykkedes at etablere et rum baseret på psykologisk tryghed og høj kvalitetsrelationer, hvor forskelle opleves som en værdifuld ressource i udviklingssammenhænge.

Majchrzak m.fl. (2015) peger også på, at succesfulde interorganisatoriske grupper ofte kan skabe forandringer netop på grund af forskelle i medlemsinteresser, organisationskulturer og praksisser. Vores analyse viser i tråd med dette, at manglende dybdekendskab til hinandens organisationer, samt modsatrettede perspektiver fra deltagere fra vidt forskellige organisationer, er i stand til at 'forstyrre autopiloten' og skabe anderledes refleksioner og handlinger, som bidrager positivt til de enkelte leders projekter. Vi identificerede forskelle i de sparringsstile, som gruppen anvendte, hvilket blev set som positive benspænd, der bl.a. udfordrer ledernes for-forståelser og overbevisninger. Her genfinder vores analyse andres opdagelser af, at forskellige interaktionsstile og spændinger forårsaget af deltagernes forskellige baggrunde, antagelser og synspunkter kan fremme videndeling, kreativitet og læring samt mulighederne for relevante output (Majchrzak et al., 2015; Shani et al., 2023).

I de 6 måneder projektet varede, skete der større organisationsændringer i 4 ud af 5 af de deltagende organisationer. 4 ledere fik nye titler, funktioner, arbejdsopgaver og medarbejdere. Derfor er det ikke overraskende, at lederne oplever, de befinder sig i en

VUCA-verden, at de skal agere i en uforudsigelig og omskiftelige virkelighed, og at de opgaver og forandringer, de skal løse, ofte er 'vilde', fordi de ikke har entydige løsninger (Shani & Coghlan, 2021; Grint & Jones, 2022). I en sådan verden oplever deltagerne, som beskrevet ovenfor, forskellighederne og de mange perspektiver i IUL- gruppen som støttende for deres opgaveløsning.

Analysen viser forskelle på de organisatoriske forandringer, lederne skal håndtere. De skal både selvstændigt kunne igangsætte og drive proaktive forandringer, og de skal også kunne navigere i og understøtte eksternt initierede forandringer, der er opstået som reaktioner på hastigt ændrede betingelser i markedet, organisationen eller nye spirende tendenser i samfundet.

Denne type af forandringer beskriver Kegan & Lahey (2009) som tilpasningsudfordringer, der kræver, at man kan transformere sin tankegang for at løse disse. De peger på, at individets mentale kompleksitet ofte har svært ved at følge med kompleksiteten i omverdenens krav. Analysen viser, at IUL-rummet kan gøre håndteringen af kompleksiteten til et kollaborativt anliggende til gavn for forandringen, og samtidigt har potentiale til at udvikle individets evne til at arbejde med kompleksitet. Lederne peger på, at refleksionsprocesserne med de mange forskelligartede perspektiver og ideer i rummet gør, at de kan overskride og revidere egne for-forståelser og overbevisninger. Dette er i overensstemmelse med Bartunek (2021) og Watkins & Marsick (2019), som også viser, at refleksive lærings- og udviklingsrum kan skabe nye forståelser og løsninger.

Pasmore (2020) skriver, at i VUCA-kontekster er det nødvendigt at opbygge kapacitet til kontinuerlig læring og forandring, og eksemplet med bogklubber i analysen, taler netop ind i dette. Organisationer er i opbrud, medlemmerne kender ikke deres organisatoriske tilhørsforhold i fremtiden, og de er frustrerede. I bogklubberne anvendes principper og læringsmekanismer fra CMR og IUL-rummet til at fastholde fokus på læring om ledelse samtidig med, at rummet anvendes til at håndtere de følelser, der ellers kan være svære at diskutere i en usikker tid.

Som afslutning på diskussionen peger vi på nogle metodemæssige temaer og en refleksion i relation til forskerrollen.

Empirien i undersøgelsen er baseret på deltagernes egne selvrapporterede oplevelser af deltagelse i IUL-rummet samt mellemprioritetsarbejdet i deres organisationer, hvilket rejser et par opmærksomheder.

Lederne påpeger forhold, de ser som særlige for deltagelsen i et *interorganisatorisk* udviklingsrum i modsætning til et *intraorganisatorisk* rum. Det er f.eks. muligheden for at ytre sig frit om udfordrende forhold i egen organisation, fravær af konkurrence m.v. Undersøgelsen kan kritiseres for, at vores design ikke giver mulighed for at afklare, om anvendelsen af CMR-principper og processer i et *intraorganisatorisk* rum, kan give deltagerne samme betingelser. Dog afviser lederne i undersøgelsen denne hypotese ret bombastisk, når vi spørger dem. Det vil dog kræve yderligere forskning at afklare dette.

Tegnene på forandringer i deltagernes organisationer med afsæt i projektet er selvoplevede andenhåndsberetninger og selvrapporterede. I designet er det ikke muligt at få disse tegn be- eller afkræftet af andre organisationsmedlemmer. Forskernes forhåndskendskab til ledernes organisatoriske kontekster er begrænsede, men i mindst ét tilfælde gav forhåndskendskabet anledning til undersøgende spørgsmål om den selvrapporterede empiri.

Lederne peger gentagne gange på, at det interorganisatoriske rum er karakteriseret ved, at man er fri for de gruppeantagelser og biases, som opleves som hæmmende i organisationsinterne rum. Der tales om "et unbiased rum". Som forskere iagttagere vi, at lederne ikke har blik for, at der også skabes stærke fælles antagelser og biases i IUL-gruppen. Ifølge Mirvis (2021) kan kollektive biases være hæmmende for kollaborative undersøgelser, blandt andet fordi gruppen vil fokusere på det, som bekræfter forforståelserne. Når vi som forskere har forsøgt at italesætte dette, har reaktionen typisk haft karakter af gruppetænkning (Janis, 1972), hvor lederne høfligt har afvist vores invitation til undersøgelse. I disse situationer har vi været udspændte mellem outsiderpositionen som forsker og den samtidige insiderposition som gruppedeltager – og balancen mellem disse roller (Roth & Svensson, 2004). Ifølge Alvesson (2003) kan der være risiko for, at insideren undlader at adressere potentielle uhensigtsmæssigheder, hvilket vi genkender i forhold til vores arbejde med at etablere passende forstyrrelser i gruppen og være mere insisterende på at give disse opmærksomhed.

## Konklusion

Artiklen har undersøgt, hvilke perspektiver, der opstår, når *Collaborative Management Research* (CMR) anvendes i en interorganisatorisk kontekst til at understøtte ledelsesudvikling og organisatorisk forandring. Undersøgelsen viser, at CMR kan overføres til nye sammenhænge, og at tilgangen har særlige kvaliteter netop i interorganisatoriske lærings- og udviklingsrum (IUL).

Vores analyse viser, at det interorganisatoriske rum opleves som et frirum, med langt færre interne hierarkier, magtrelationer og positioneringsspil. Frirummet skaber muligheder for mere åbne og ærlige dialoger, hvor lederne kan udforske komplekse problemstillinger uden at være bundet af organisationsinterne hensyn. Det betyder, at deltagerne i højere grad kan udfordre egne og andres for-forståelser, og at læring og udvikling ikke hæmmes af selvbekræftende antagelser eller ensrettende perspektiver, som ofte kan præge interne udviklingsfora.

Undersøgelsen viser samtidig, at forskellighederne mellem deltagerne, f.eks. deres erfaringer, organisatoriske kulturer og måder at tænke og handle på, beriger de kollaborative processer og fremmer refleksion, kreativitet og gensidig inspiration. Det er netop disse forskelle, snarere end ligheder, der gør CMR særligt virkningsfuld i en interorganisatorisk sammenhæng. Den psykologiske tryghed, som udvikles gennem det kollaborative arbejde, fungerer her som en forudsætning for, at deltagerne tør udfordre hinanden og bringe sårbarhed, modstand og refleksion i spil på en produktiv måde.

Teoretisk bidrager artiklen til udviklingen af CMR-tilgangen ved at pege på, at dens dialogiske, refleksive og deltagelsesbaserede karakter fungerer særligt godt i kontekster, hvor deltagerne ikke deler de samme organisatoriske forudsætninger. CMR fremstår her som et interorganisatorisk læringsdesign, der kan styrke både lederes refleksivitet og handlekraft samt organisationers evne til at lære i og af forandring.

Praktisk viser undersøgelsen, hvordan anvendelsen af forskellige kognitive, strukturelle og processuelle læringsmekanismer kan skabe konkret organisatorisk værdi, f.eks. gennem etablering af feedbackkultur, lederbogklubber og nye måder at tale om fejl og læring på.

Samlet peger studiet på, at CMR i en interorganisatorisk kontekst ikke blot fungerer på trods af forskellighederne, men på grund af dem. Det interorganisatoriske frirum viser sig at kunne skabe nye former for refleksion, læring og udvikling, som ikke alene har



praktisk betydning for lederes arbejde, men også teoretisk udvider forståelsen af CMR's potentiale i komplekse organisatoriske landskaber.

---

## References

- Alvesson, M. (2003). Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure. *Higher Education*, 46(2), 167–193. JSTOR.
- Bartunek, J. (2021). *Social Scientists Confronting Global Crises*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003109372>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.  
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47.  
<https://doi.org/10.1002/capr.12360>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis - a practical guide*. SAGE.
- Canterino, F., Shani, A. B., Coghlan, D., & Brunelli, M. S. (2016). Collaborative Management Research as a Modality of Action Research: Learning from a Merger-Based Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(2), 157–186. <https://doi.org/10.1177/0021886316641509>
- Chandler, D., & Torbert, B. (2003). Transforming inquiry an action: Interweaving 27 flavors of action research. *Action Research*, 1(2), 133-152.  
<https://doi.org/10.1177/14767503030012002>
- Christiansen, J., Wellendorf, M., & Vesth, H. (2004). Samspil mellem virksomheder og forskning gennem aktionsforskning: Vidensproduktion i mode 2. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 68 (3), 193-206.

- Cirella, S., Guerci, M., & Shani, A. B. (Rami). (2012). A Process Model of Collaborative Management Research: The Study of Collective Creativity in the Luxury Industry. *Systemic Practice and Action Research*, 25(3), 281–300.  
<https://doi.org/10.1007/s11213-011-9220-x>
- Cirella, S., Canterino, F., Guerci, M., & Shani, A. B. (Rami). (2016). Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate: Insights from an Italian Fashion Design Company. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 211–222.  
<https://doi.org/10.1111/caim.12161>
- Coghlan, D., & Coughlan, P. (2008). Collaborative Research in and by an Interorganizational Network. In *Handbook of Collaborative Management Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976671>
- Coghlan, D., & Coughlan, P. (2015). Effecting Change and Learning in Networks Through Network Action Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 375–400. <https://doi.org/10.1177/0021886314540210>
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 523–536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2008). Collaborative Management Research Through Communities of Inquiry: Challenges and Skills. I *Handbook of Collaborative Management Research*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781412976671>
- Coughlan, P., & Coghlan, D. (2016). Action research. In *Research methods for operations management* (pp. 233-267). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315671420>
- Coughlan, P., Coghlan, D., Rigg, C., & O’Leary, D. (2021). Exploring and Exploiting the Dynamics of Networks in Complex Applied Research Projects: A Reflection on Learning in Action. *British Journal of Management*, 32(4), 1440–1455.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12482>
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D.C. Heath and Co Publishers.

- Dewey, J. and Bentley, A. F. (1949). *Knowing and the known*. In Dewey J. *The Later Works, 1925–1953* (Vol. 16, 1949–1952, 1–289, J.A. Boydston, Ed.). Southern Illinois University Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.  
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gibbons, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. SAGE Publications.
- Gibbons, M. C., Limoges, C., & Scott, P. (2011). Revisiting Mode 2 at Noors Slott. *Prometheus*, 29 (4), 361–372. <https://doi.org/10.1080/08109028.2011.641384>
- Grint, K. & Owain S. J. (2022). *Leadership: Limits and Possibilities*. Bloomsbury.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Jordan, T. (2016). Deliberative methods for complex issues: A typology of functions that may need scaffolding. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 13, 50–71.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S., & Bagherzadeh, M. (2015). A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41, 1338–1360. <https://doi.org/10.1177/0149206314563399>
- Mirvis, P. (2008). Academic-practitioner learning forums: a new model for interorganizational research. In A. B. Shani, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.) *Handbook of Collaborative Management Research* (pp. 201-224). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976671.n10>
- Mirvis, P. (2021). Afterword: Collaborative inquiry: Takeaways and applications. I A. B. Shani & D. Coghlan (Red.), *Collaborative Inquiry for Organization Development and Change*. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781800378254.00017>

Nonaka, I., Toyama, R., & Byosiére, P. (2001). A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. I Dierkes, Antal, A.B., Child, J., & Nonaka, I. (ed.), *Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oso/9780198295839.003.0028>

Pasmore, W. A. (2020). *Advanced consulting: Earning trust at the highest level*. Berrett-Koehler Publishers.

Pasmore, W., Stymne, B. & Adler, N. (2008). The Promise of Collaborative Management Research. In *Handbook of Collaborative Management Research* (pp. 6-32). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976671.n1>

Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Rohwedder, J., & Frimann, S. (2024). What are the potentials of interorganizational collaborative management research in mobilizing leadership agency? *Academic Quarter*, 29, 81–97. <https://doi.org/10.54337/academicquarter.i29.9901>

Roth, J., Sandberg, R. & Svensson, C. (2004). The dual role of the insider action researcher. In N. Adler, A.B. Shani & A. Styhre, A. (Eds.) *Collaborative Research in Organizations* (pp. 117–134). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412983679.n7>

Shani, A. B. (2023). Collaborative management research: Theoretical foundations, mechanisms and practices. I *Handbook of Research Methods in Organizational Change* (s. 172–193). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800378520.00019>

Shani, A. B., & Coghlan, D. (2021). *Collaborative Inquiry for Organization Development and Change*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800378254>

Shani, A. B., Coghlan, D., & Cirella, S. (2012). Action Research and Collaborative Management Research: More than Meets the Eye? *International Journal of Action Research*, 8(1), 45–67. [https://doi.org/10.1688/1861-9916\\_IJAR\\_2012\\_01\\_Shani](https://doi.org/10.1688/1861-9916_IJAR_2012_01_Shani)

Shields, P. M. (2003). The Community of Inquiry: Classical Pragmatism and Public

Administration. *Administration & Society*, 35(5), 510–538.

<https://doi.org/10.1177/0095399703256160>

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2019). Conceptualizing an organization that Learns. In *The Oxford Handbook of The Learning Organization* (pp. 51-66). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.3>

---

## Om forfatterne

**Jan Rohwedder** er lektor og chefkonsulent på Erhvervsakademi Aarhus, Ledelse & HR (efter- og videreuddannelse). Hans forskning fokuserer på ledelse, ledelsesudvikling, kapacitetsopbygning og aktionsforskning. Jan er særligt optaget af, hvordan praksisnær, kollaborativ og involverende forskning kan bidrage til positive forandringer i organisationer.

**Søren Frimann** er Ph.d., lektor og sektionsleder ved Aalborg Universitet, Institut for Kultur og Læring, Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet. Hans forskning fokuserer på ledelse, ledelsesudvikling, organisatorisk læring og aktionsforskning. Han er særligt optaget af dialogiske og deltagerbaserede tilgange til organisatorisk forandring og af, hvordan aktionslæring og kollaborativ forskning kan understøtte udvikling af ledelse og kapacitetsopbygning i organisationer.