

Jobcentret som flerarmet julenisse

– tegneøvelser som dynamo og diagnostisk værktøj i organisationsanalyser

Karen Breidahl & Janne Seemann

Med udgangspunkt i et case studium af et af Danmarks 91 jobcentre eksemplificeres, hvordan helt simple tegninger, udført af ansatte på et arbejdsseminar, kan indfange fundamentale problemer og spørgsmål vedrørende organisation. Artiklen præsenterer hermed en datagenereringsmetode benævnt 'tegneøvelse', der skal forstås som et bidrag til udvikling af fokusgruppeinterviewet som metode.

Tegneøvelsens bidrag

Artiklen vil vise, hvordan helt simple tegninger, udført af ansatte på et arbejdsseminar, kan indfange fundamentale problemer og spørgsmål vedrørende organisation. Datagenereringsmetoden, som vi benævner tegneøvelse, består konkret i at få organisationsmedlemmer til at tegne deres organisation med henblik på at give deres organisatoriske erfaringer og vurderinger et billedligt udtryk.

Tegneøvelsen skal forstås som et bidrag til udvikling af fokusgruppeinterviewet som metode (Morgan 1997; Puchta & Potter 2004). Som et væsentligt led i fokusgruppeinterviewet giver brugen af tegneøvelsen forskeren: 1) Et diagnostisk værktøj, som relativt hurtigt medvirker til at sætte en organisatorisk dagsorden. Herunder dels synliggørelse af en række problemstillinger som det ellers kan være vanskeligt for fokusgruppedeltagere at sætte ord og begreber på, dels inklusion af problemstillinger, som forskeren ikke forlods har kunnet anticipere, samt 2) En dynamo for organisati-

onsmedlemmernes dialog som især øger de styrker, vi sædvanligvis forbinder med fokusgruppeinterviewmetoden.

Tegneøvelsens skabelsesberetning

Selve ideen med og udviklingen af brugen af tegneøvelsen opstod helt tilbage i begyndelsen af 1980'erne, da den ældste af nærværende artikels forfattere i samarbejde med to kolleger (professor Hans Gullestrup og lektor Jeppe Gustafsson) skulle tilrettelægge nogle samarbejdsseminarer for et dengang middelstort provinssygehus. Vi diskuterede bl.a. til den sammenhæng, hvordan vi kunne inddrage organisationsteoretiske optikker for de deltagende sygehusansatte, som, hierarkisk udtrykt, talte fra rengøringsassistenter til og med overlæger og ikke mindst, hvordan vi skulle involvere de mange forskellige sygehusansatte. Vi lod os inspirere af en på daværende tidspunkt nyskrevet (lærebogs)artikel, som bar overskriften "Billeder og modeller af organisationer" (Ry Nielsen 1981).

I nævnte artikel gennemgås en række såkaldte dagligdagsopfattelser af, hvorledes

og hvor forskelligt organisationer opleves af medlemmerne. Med baggrund i egen og andres forskning samt egne erfaringer fra konsulent- og undervisningsvirksomhed giver Ry Nielsen (1981) en sammenfattende beskrivelse af 10 forskellige måder at opleve den organisatoriske virkelighed på. Disse 10 forskellige måder kaldes skiftevis billeder eller modeller, dvs. afbildninger af organisationsmedlemmers virkeligheder, som af Ry Nielsen udlægges og sammenfattes som bl.a. pyramidebilledet, interessegruppebilledet, fraktionsbilledet, familiebilledet og under-dog-billedet. Der skal ikke i denne sammenhæng redegøres nærmere for indholdet i disse billeder men blot understreges, at det særligt var denne artikel, som gav ideen til tegneøvelsen. Men i stedet for at lægge vægt på Ry Niensens eller andre organisationssociologers udlægnings af enten organisatoriske opfattelser eller gængse organisationsmodeller (f.eks. Leavitt 1965), skønnede vi, at det som indledning på seminarerne kunne være spændende at lade de sygehusansatte selv give deres organisation/deres sygehus et billedligt udtryk via følgende konkrete opgave på seminaret: Tegn et billede af sygehuset, som du/I mener, det ser ud.

Den første afprøvning af tegneøvelsen, som tog ca. halvanden time, inkluderede et kort inspirationsoplæg (baseret på Ry Nielsen 1981), selve tegneøvelsen, deltagerens præsentation af egne tegninger i plenum samt dialog herom. Afprøvningen levede op til forventningerne. Vi blev især positivt overraskede over, at tegneøvelsen forholdsvis hurtigt satte en interessant organisatorisk dagsorden/præciserede temaer, der var relevante for deltagerne, og som vi kunne arbejde videre med på seminaret. Tegneøvelsen rev desuden de sygehusansatte ud af deres typiske dialogmønstre, som primært var baseret på brug af tale, hvilket synliggjorde en række problemstillinger,

som de selv gav udtryk for, ellers ville have været vanskeligt for dem at sætte ord og begreber på.

Tegneøvelsen gav således de sygehusansatte andre muligheder og en slags genveje til at kommunikere deres erfaringer og vurderinger. Endelig fik alle seminardeltagere – og uanset hierarkisk placering – en naturlig mulighed for at deltage og bidrage helt fra starten. Sidstnævnte kan også ses som en anden måde at bryde et dialogmønster på, idet vi som moderatorer undgik (forventede) dominerende deltagere (læs: lægerne) især i kraft af deres formelle status.

På forhånd havde vi været spændte på, hvordan deltagerne ville reagere på tegneøvelsen. Ville de anse den som barnagtig? Som 'langhåret forskerflip' eller lignende? Reaktionen var overraskelse, da de slet ikke havde forventet en sådan tilgang fra vores side. Men alle gik særdeles aktivt til opgaven, da de skulle starte med at tegne tegninger på udleverede flip-over-papirer og kunne benytte sig af diverse tuschpenne i flere farver.

Da deltagerens tegninger kom op at hænges, var der, og populært udtrykt, en kort 'fernisering' på 5-10 minutter i kombination med en kaffepause, inden de deltagende tegnere skulle udlægge deres billede i plenum. Pausen eller 'ferniseringen' blev flittigt brugt til at studere de andres tegninger eller billedlige udtryk af deres sygehus. Det tilførte seminaret en god energi, da der blev skabt en forventningsfuld og nysgerrig stemning om selv at udlægge sin tegning, at lytte til de andre deltagere samt stille opklarende og uddybende spørgsmål.

Tegneøvelsen var med til at give seminaret seriøsitet og (vurderet) større aktiv medvirken og deltagelse. Med tegneøvelsen fik deltagerne hver især ro til at klargøre deres erfaringer og vurderinger. Det gav en god struktur på den efterfølgende dialog, fordi tegningerne gav konkrete og eksemplificerede

rende udgangspunkter, og tegningerne var med til at nedtone overfladiske betragtninger til fordel for mere dybdegående meningsudvekslinger blandt de sygehusansatte.

Disse erfaringer har også gjort sig gældende, når vi sidenhen har anvendt tegneøvelsen. Der gik dog nogle år, inden der skete en mere systematisk brug af datagenereringsmetoden i såvel intra- som interorganisatoriske analyser (Seemann 1996; Antoft & Seemann 2002; Breidahl & Seemann 2009; Antoft & Salomonsen 2009).

Os bekendt er der hverken i dansk eller international sammenhæng publiceret organisationsstudier, hvori tegneøvelser af denne karakter er benyttet i datagenereringen. Nærværende temanummer har givet anledning til at udfolde vores viden om og erfaringer med brug af tegneøvelsen.

Tegneøvelsen kan og er blevet brugt til at indkredse og analysere forskellige problemstillinger i organisationer f.eks. og senest til at sætte fokus på skolelederroller og -funktioner (Antoft & Salomonsen 2009). Vores hovederfaring er imidlertid, at tegneøvelsen er specielt velegnet til at indfange såkaldte dagligdagsopfattelser af organisationer.

Dagligdagsopfattelser af organisationer

En viden baseret på mere indsigt i hverdagen i vores organisationer er med til at udvide repertoiret af handle- og forbedringsmuligheder. Det er 'en rejse ind i organisationers dagligdag', som er drevet frem af en grundlæggende nysgerrighed om at forstå mennesker i arbejde som praktiske, sociale og sammensatte væsener og arbejdslivet som en løbende praktisk håndtering af en lang række indbyrdes modstridende opgaver og hensyn.

Hvis man alene tager udgangspunkt i formelle mål- og arbejdsbeskrivelser, så kan man jo ikke være sikker på, hvad det egent-

lig er for aktiviteter, der udføres i hverdagen. Konsekvensen er, at vi tenderer i retning af at diskutere især reformer, forbedringer og forandringer af organisationer uden at have tilstrækkelig indsigt i, hvordan tingene har ændret sig i hverdagen, og hvad der er blevet anderledes for hvem.

Det er forventeligt, at der kan være arbejdsopgaver i og omkring en organisation, hvor forskellige enheders og faggruppers arbejde glider ind over andres formelle ansvar. Det kan opfattes som problematisk ud fra et rationaliserings- og standardiseringsperspektiv. Men på den anden side kan der i hverdagen være tale om at få skabt en fleksibilitet, som får arbejdet til at få 'en lettere gang på jorden'.

Sådanne indsigter kan forhåbentlig både inspirere til effektive reformer på mikroplan og kaste lys over utilsigtede (positive som negative) virkninger af de mange reformer og forandringstiltag, som i disse år 'skyller ind over' både offentlige organisationer og private virksomheder.

Et særligt blik på 'organisatoriske dagligdagsopfattelser' i en organisation er på den måde både noget andet og noget mere end at interessere sig for, hvordan arbejdsprocesser kan rationaliseres. Tegneøvelsen kan generere data, som ellers har tendenser til at forsvinde eller blive bortrationaliseret ud af de mange pågående evalueringer og analyser af samt diskussioner om (såkaldte) forbedringer af vores organisationer, nemlig: Dagligdagsopfattelser af organisationer, herunder samspillet i forbindelse med konkrete arbejdsopgaver, som de kommer til udtryk på de udførende niveauer blandt medarbejdere og ledelse.

Organisationsmedlemmernes egne billedlige udtryk for deres organisation med ledsagende vurderinger og udsagn er udtryk for kognitive processer, der er socialt forankret og institutionelt reguleret. Det betyder, kort sagt, at organisationer består

af såvel struktur som agerende parter egne forståelser. Der lægges dog afgørende vægt på, at en given arbejdspraksis vil forandre sig under forudsætning af, at parternes egne forståelser ændrer sig, hvorfor de står centralt i analysen.

Artiklens formål og indhold

Ovenstående udgangspunkter og statements er ikke hverken nye eller overraskende i en organisationssociologisk sammenhæng (se f.eks. Vikkelsøe & Vinge 2004). Formålet og det nye i vores bidrag består i at præsentere og diskutere tegneøvelsen som et innovativt men supplerende tiltag i et fokusgruppeinterview, der har som ambition at lade organisationsmedlemmernes egne dagligdagsopfattelser af deres organisation stå centralt i organisationsanalysen. Ellers er der risiko for skabelsen af analytiske resultater, som dekobles forbindelsen til og viden om hverdagen.

Artiklen vil i det følgende vise få konkrete eksempler på analyser og resultater ved brug af tegneøvelsen. Eksemplerne tager alene sit udgangspunkt i bogen: *Jobcentret som organisatorisk fænomen* (Breidahl & Seemann 2009). Afslutningsvis samles der op på metodens muligheder og begrænsninger. Artiklen vil dog starte med at uddybe selve tegneøvelsen som metode. Dette vil dels ske gennem en direkte positionering til tegneøvelsens inspiration fra psykoterapien og organisationssociologen G. Morgan dels gennem en positionering til andre såkaldte visualiseringsteknikker.

Inspirationen fra psykoterapien og G. Morgan

Som et led i psykoterapeutiske metoder anvendes såkaldt tegneterapi, der arbejder med udgangspunkt i patientens tegninger eller malerier. Kunstneriske udtryk som f.eks. malerier eller tegninger kan forløse

kreativitet, fantasi, udvikling og forandring (Hostrup 1992).

Pointen er, kort sagt, at en patienttegnning kan være et udtryksmiddel, der giver mulighed for at kommunikere autentisk, direkte og forståeligt. Udgangspunktet er, at vi kan have oplevelser og opgaver, som er uhyre vanskelige at omsætte til ord. Det fremhæves i tegneterapien, at hvor ordet har tendens til at lukke, har billedet en tendens til at åbne. Det vil sige, at savn, ønsker og nogle af vore værste anelser finder sit udtryk i billedet, og vi er selv billedskabende i vore fantasier og drømme. Alle disse billeder glider ind i vores bevidsthed og udfylder der, hvor der er huller, hvor vi mangler ord eller måske ikke tør verbalisere vore forestillinger (Fausing 1993).

Inspirationen fra psykoterapien er således, at tegneøvelsen bruges til at finde nye udtryksformer, og at den giver organisationsmedlemmerne mulighed for at kommunikere problemstillinger, som ellers kan være svære at udtrykke i ord. Med tegneterapi er det hensigten at bringe patienten ud af sit sædvanlige mønster bl.a. ved en aktivering af den højre hjernehalvdel gennem arbejdet med billeder og symboler. Herved søger man at fremme en slags genvej til at kunne udtrykke behov, opfattelser og følelser og til ud fra nye oplevelser at kunne stille nye spørgsmål og få ny indsigt og forståelse – altså helt parallelt til tegneøvelsen der dog ikke har til hensigt at terapere på det enkelte individ, men i stedet (for at blive i terapi-sproget) stille en organisationsdiagnose.

Organisationssociologen Gareth Morgan (1993, 64) fremhæver, at vi ofte, i forbindelse med design og analyse af en organisation, rækker ud efter et blankt stykke papir og skitserer et organisationsdiagram. Før vi ved af det, er vi fuldt beskæftiget med at tegne firkantede kasser, cirkler og linjer mellem de aktører, som forventes at udføre aktiviteterne.

På linje med G. Morgan skal vi ikke underkende det formelle organisationsdiagram, som har vist sig at være nyttigt i mange sammenhænge. Det er bl.a. med til at præcisere intenderet struktur med formelle kommandoveje, arbejdsdeling, opgavebeskrivelse og kompetencefordeling. Men de meget komplekse aktiviteter, som typisk foregår i de fleste moderne organisationer, repræsenterer imidlertid former i diagrammerne i afgrænsbare og opsplittede delelementer. De præsenterede organisationsdiagrammer tenderer derfor i retning af at binde samspillet i og mellem organisationer til variationer over mekanistiske eller bureaukratiske konfigurationer.

Har man at gøre med en situation med meget få frihedsgrader, hvor man nøjagtig ved, hvad der skal ske, og hvordan det skal gøres, kan der designes på forhånd. Men dette er erfaringsmæssigt langt fra en organisatorisk dagligdag. Organisationer må generelt og aktuelt leve med uforudsigelighed og usikkerheder eller med andre ord med langt mere åbne situationer, hvor det kan være både uhensigtsmæssigt og nærmest umuligt forlods at programmere helt detaljerede organisatoriske designs.

Organisationsteori bygger dog sædvanligvis på teoretiske metaforer med utallige betegnelser af organisationer f.eks. som mekanistiske eller organiske (Burns & Stalker 1966) eller som maskinbureaukratier, fagprofessionelle bureaukratier, ad hoc organisationen, divisionsorganisationen m.fl. (Mintzberg 1983).

Det er dog langt fra vores ærinde at underkende den meget væsentlige organisatoriske indsigt, som teoretiske metaforer har skabt. Men man kan løbe en risiko for at blive for abstrakt i udgangspunktet og dermed skabe distance til den situation, de skal anvendes i.

Morgans intention med brug af organisationsmetaforer som 'hjerner', 'spindelvæv',

'celler', 'balloner', 'bobler' etc. er derfor især at skifte arena for diskussion dels for at undgå en slags fastlåsning i det formelle organisationsdiagram dels for at undgå, at udgangspunktet bliver for abstrakt og skaber distance (Morgan 1993). Vi har samme intention med tegneøvelsen.

Med denne inspiration dels fra G. Morgan dels psykoterapien bruges tegneøvelsen til at udvikle og indfange andre typer organisationsbilleder, som bedre er i stand til at indfange dagligdagens processer eller samspil – og dermed problemer og muligheder i organisationer.

Som nævnt er der os bekendt ikke andre, der har benyttet tegneøvelser af den karakter, som den præsenteres i artiklen. Til gengæld kan der drages en række paralleller til såkaldte visualiseringsteknikker. Visualiseringsteknikker er langt fra entydige og spænder meget bredt f.eks. fra tilgange, hvor det visuelle bliver betragtet som en form for tekst til, at de bliver benyttet med henblik på at stimulere til samtale. Endvidere breder metoden sig over videooptagelser, brugen af fotografier mm. Der skal ikke her gøres noget forsøg på at give en fyldig gennemgang (se i stedet bl.a. Warren 2005).

Inden for den type af visualiseringsteknikker, som kommer tættest på tegneøvelsens metodiske egenskaber, tjener det visuelle i form af billedet og billedsproget det formål at hjælpe organisationsmedlemmer med at få udtrykt følelser, overbevisninger, holdninger etc. enten som en hjælp til den mundtlige fortælling eller i stedet for den (Warren 2005, 862-864).

F.eks. har Samantha Warren (2008, 568) brugt fotografiet til at belyse organisationers æstetiske sider ved at lade ansatte fotografere deres arbejdsplads, hvilket efterfølgende har skullet bidrage til at sætte dagsordenen for et semistruktureret interview mellem forskeren og den ansatte. 'Or-

ganizational Aesthetics Research' er et forholdsvis nyt forskningsfelt med forankring i organisatorisk symbolisme (se også Strati 1999; Gagliardi 1996).

Umiddelbart kan der synes langt imellem at benytte fotos til at belyse æstetiske sider af organisationer til at indfange organisatoriske dagligdagsopfattelser, som tilfældet er med tegneøvelsen. Men essensen i begge tilgange er, at lade organisationsmedlemmernes egne forståelser stå centralt i analysen ved at give deres opfattelser et billedligt udtryk.

Fotoøvelsen er endvidere på linje med tegneøvelsen, når det gælder antagelsen om, at der er nogle områder og problemstillinger, som kan være vanskelige for organisationsmedlemmer at sætte ord og begreber på. Begge metoder kan således fungere som hensigtsmæssige kommunikative genveje.

En af de nok væsentligste forskelle mellem Warrens brug af fotografiet som visualiseringsteknik og tegneøvelsen er betydningen af gruppesammenhængen.

Som nævnt indgår tegneøvelsen som et væsentligt datagenereringsled i en gruppesammenhæng. Til sammenligning spiller gruppesammenhængen ingen rolle i fotoøvelsen, da der med Warrens (2005, 2008) brug af fotografiet er fokus på individet i organisationen og det enkelte organisationsmedlems udtryk.

En anden central pointe med tegneøvelsen er, at billedlige udtryk for organisationsmedlemmernes dagligdags organisationsopfattelser ikke skal stå alene. Det er samspillet mellem billede og sprog/dialog, som i kombination udtrykker organisationsmedlemmernes forståelser og oplevelser.

Warren (2008, 569; 2005, 870-871) påpeger også, at ord kan være vigtige for at belyse de æstetiske sider af organisationer, men her skal det verbale i stedet bidrage til at åbne op for følelsesladede udtryk og individuelle fortællinger (Warren 2008, 569).

Jobcentret som organisatorisk fænomen

Kort om casestudiet

Primo 2009 udgav vi en bog benævnt *Jobcentret som organisatorisk fænomen*, hvori vi har benyttet tegneøvelsen. Kort fortalt anlægger bogen et perspektiv, der går bag om de sædvanlige toneangivende stemmer og officielle repræsentanter for, hvordan et jobcenter er organiseret (Bredahl & Seemann 2009).

Jobcentret som organisatorisk konstruktion blev etableret i forbindelse med strukturreformen (januar 2007), hvor man fik samlet den tidligere arbejdsformidling og kommunernes indsats over for henholdsvis dagpenge- og kontanthjælpsmodtagerne i 91 jobcentre. Tankegangen var, at der grundlæggende var flere ligheder end forskelle på dagpenge- og kontanthjælpsmodtagerne. Derfor skulle man samle indsatsen i et enstrenget system. Det blev dog ikke resultatet af de politiske forhandlinger i 2004. I stedet blev den tidligere statslige indsats uddelegeret til det kommunale system i 14 forsøgskommuner – såkaldte enstrengede pilotjobcentre, dog fortsat med et todelt finansierings- og myndighedsansvar. I de resterende 77 kommuner skulle dagpenge- og kontanthjælpsmodtagerne gå ind ad samme dør i de såkaldte B-jobcentre, men man fastholdt et todelt ledelses-, finansierings- og styringsansvar. Ingen af de involverede parter var dog tilfredse med denne løsning, der må betegnes som 'det muliges kunst'. Med til historien hører derfor, at VK-regeringen, med støtte fra Dansk Folkeparti og Liberal Alliance, i forbindelse med finanslovsforhandlingerne i november 2008 besluttede at kommunalisere jobcentrene med virkning fra august 2009 (Bredahl & Seemann 2009, 190-207).

Selvom jobcentrene, der blev introduceret i januar 2007, ikke blev så kommunala-

liserede og enstrengede, som regeringen havde ønsket, har krav om 'én indgang' og 'sikre det tværgående samarbejde mellem statslige og kommunale myndighedsgrænser' ikke været til at tage fejl af.

Vores bog omfatter et kvalitativt case studium af et såkaldt B-jobcenter (Jobcenter Frederikshavn). I nærværende sammenhæng er det fænomen, der studeres, organisatoriske dagligdagsopfattelser, herunder indkredningen af samspilsrelationer i jobcentret, som de kom til udtryk i perioden januar 2007 til foråret 2008. Casetilgangen bruges især med formålet som fænomenafslørende. Jobcenterkonstruktionen var på daværende tidspunkt ny, og vi fik adgang til et nyt fænomen. Single caset var derfor velegnet i nærværende eksplorative tilfælde med en induktivt præget metodisk tilgang.

At casestudiet er karakteriseret ved, at der udforskes samtidspænomener i dets virkelige kontekst, er relevant for nærværende studium (Yin 1983). Vores problemstillings karakter eller natur må insistere på en metode, der er i stand til 'at gå tæt på' selve det komplekse fænomen: Samspilsrelationer i et jobcenter – i organisationens 'naturlige kontekst'. Casestudiets styrke er netop at kunne beskæftige sig eksplicit med konteksten i al dens kompleksitet uden at skulle kæmpe med at reducere det til meget få variable.

I næste afsnit vil vi vise nogle få eksempler på, hvordan tegneøvelsen udtrykte dagligdagsopfattelser af jobcenterorganisationen. I denne artikelsammenhæng vil vi dog alene nøjes med at stille skarpt på det tværgående samspil mellem statslige og kommunale medarbejdere.

Tegneøvelsen som led i datagenerering

Vi startede hos medarbejderne i jobcentret og gennemførte et daglangt fokusgruppeinterview, som vi benævnte arbejdsseminar. Arbejdsseminaret vekslede mellem oplæg,

definerede gruppearbejder samt plenumdiskussioner og med os i rollen som moderatører. Der deltog i alt 11 medarbejdere fordelt på 4 statsansatte og 7 kommunalt ansatte, som repræsenterede et udsnit af de væsentligste kernefunktioner (afdelinger og funktioner) i jobcentret.

Arbejdsseminaret startede med en kort indledende opvarmnings- og spørgerunde, hvor vi bad medarbejderne reagere på de høje ambitioner og 'buzz-words', som knytter sig til jobcentrene. Herunder visioner om at jobcentret skal udgøre et samlende omdrejningspunkt i et énstrengt beskæftigelsessystem, der sætter borgeren i centrum, beskæftigelse i fokus og sikrer en sammenhæng i opgaveløsningen (Arbejdsmarkedsstyrelsen 2005).

Herefter rettede arbejdsseminaret blikket mod medarbejdernes dagligdagsopfattelser af deres organisation samt deres vurderinger af dens styrker og svagheder. Som inspiration startede vi med at holde et kort og generelt oplæg om billeder og modeller af organisationer (Ry Nielsen 1981) af et kvarters varighed. Derefter fik deltagerne følgende opgave, som skulle løses på en halv time:

- Tegn et billede af jobcentret, som du/I mener, organisationen ser ud.
- Formuler i stikord 2-4 styrker samt 2-4 svagheder.

Deltagerne dannede i alt fem små grupper og præsenterede dermed fem tegninger eller billeder af jobcenterorganisationen med dertil knyttede styrker og svagheder. De producerede billeder udgjorde spændende data og dannede i kombination med tegnernes egen mundtlige fremstilling/fortolkning af eget billede et godt udgangspunkt for resten af arbejdsseminarets fokus på jobcentret.

Tegningerne fik i udgangspunktet ikke nogen specifik overskrift hæftet på sig af tegnerne selv. Men på baggrund af deres

tegnefremlæggelse og dialogen herom, emergerede hver af tegningernes overskrifter undervejs.

Jobcenterorganisationen blev (i vores forkortede udlægning) beskrevet som:

- *'To huse i ét hus'*, som især gav udtryk for, at der stort set ikke var tale om nogen fusion mellem statslig og kommunal del af et jobcenter. Der var primært tale om et bofællesskab.
- *'Julenissen med flere og adskilte arme'*, som udtrykte stort set den samme opfattelse som den ovenfor nævnte, og som tillige understregede et meget ringe gensidigt kendskab på tværs af både myndighedsgrænser og funktioner. Deres opmærksomhed og viden gik mest indad i forhold til egen funktion eller egen specialisering inden for eget myndighedsområde.
- *'Flere skibe på forskellige have'*, som på ny fremhæver den ikke eksisterende fusion, og som tillige understreger klassiske perspektivforskelle som følge af ikke alene horisontal men også vertikal specialisering (Minzberg 1983).
- *'Hånd i hånd på lang vej mod solopgangen'*, som også udtrykte en stort set ikke eksisterende fusion på tværs af statsligt og kommunalt jobcenteransatte, og som tillige understregede, at der ikke lå 'nemme løsninger' på en tværgående integration lige om hjørnet, og at 'fusionsudfaldet' kunne betegnes som en slags 'fredelig sameksistens', hvor henholdsvis den kommunale og statslige del af jobcentret lever hver deres liv side om side uden at genere hinanden. Billedet forestillede konkret 2 mennesker – en henholdsvis kommunalt og statsligt ansat – som holdt hinanden i hånden. Den kommunalt ansatte bar dog en høvdingefjer, som gav anledning til at modificere den benævnte fredelige sameksistens (men herom senere i slutningen af dette afsnit).

- *'Festen på 2. sal'*, som primært gav perspektivforskelle som følge af vertikal specialisering et billedligt udtryk, herunder en typisk udbredt skepsis fra 'bunden' af en organisation om, hvad 'toppen' egentlig ved om deres daglige arbejde, og at 'bunden' føler sig ikke-prioriteret, magtesløs og demotiveret.

Dvs. bag de officielle hensigtserklæringer om et jobcenter med 'én indgang' og 'fælles opgaveløsning' gav tegningerne samlet set udtryk for en anden opfattelse: En jobcenterorganisation med to hovedindgange (henholdsvis en statslig og kommunal) samt en labyrint af funktionsopdelte, specialiserede funktioner. Der arbejdes med opgaverne, der tilpasses og udvikles – men det foregår mest hver for sig eller helt adskilt med et nærmest afgrundsdybt manglende gensidigt kendskab på tværs af afdelinger og funktioner.

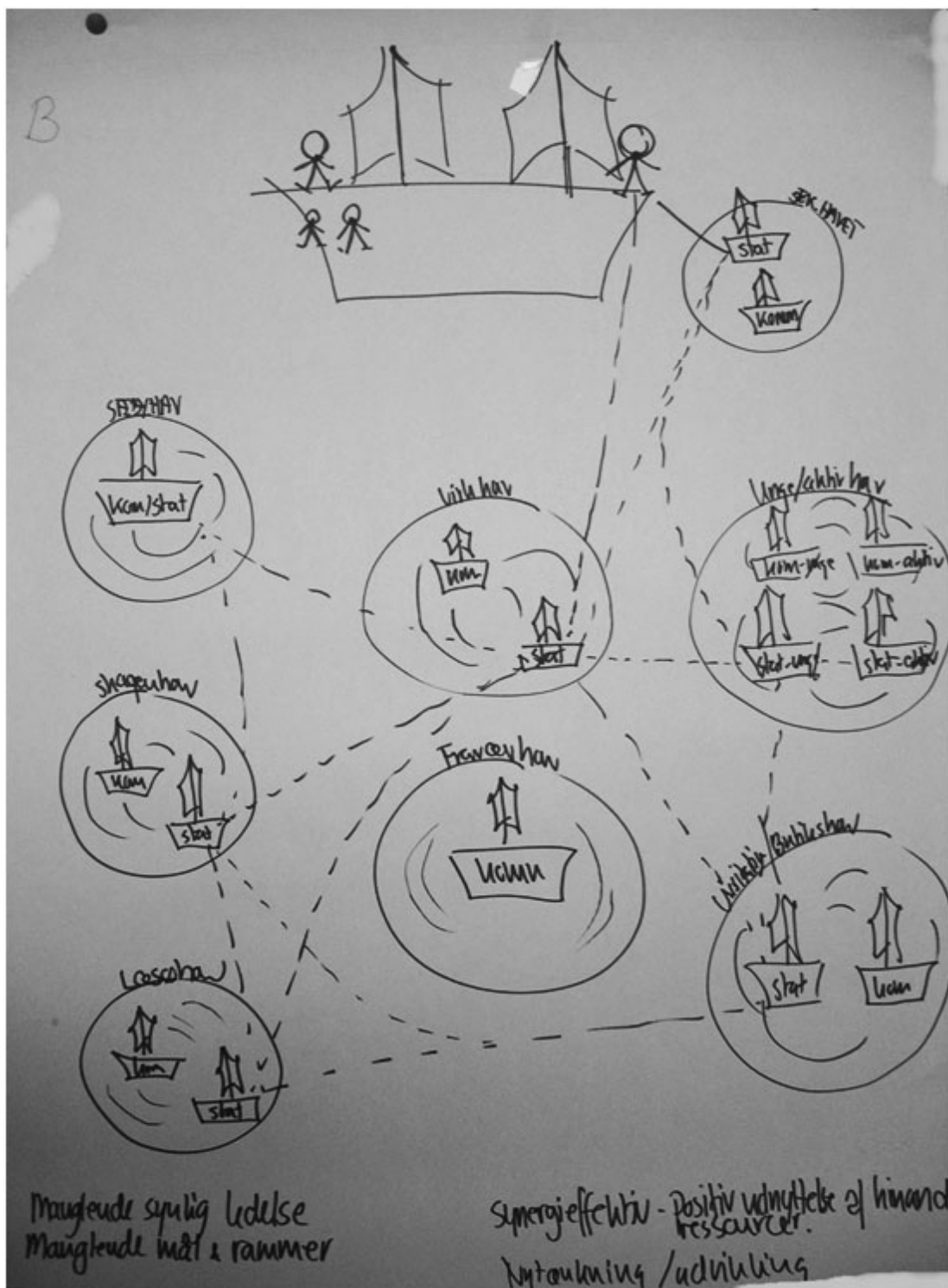
Nedenfor vil vi som illustrative eksempler gengive to af arbejdsseminarets tegninger og tegnerne egen billedfremstilling. De dialoger, som tegningerne fremprovokerede, må vi desværre undlade af pladshensyn (for en uddybning se Breidahl & Seemann 2009, 93-138).

Det første eksempel eller billedlige udtryk fik overskriften 'Flere skibe på forskellige have' og blev præsenteret som det kan ses på næste side.

Denne tegnegruppe bestod af en statslig og en kommunal medarbejder. De udlagde i ord deres tegning således:

"Vi blev sådan inspireret lidt af det med hav. Vi har det store Jobcenter hav, og så har vi det store moderskib, der sejler heroppe med de to jobcenterchefer. Så har den ene kommunale chef to afdelingsledere, det har den anden ikke. Og de sejler rundt, sådan lidt 2. sals festagtigt [henviser til andre deltagers billedudtryk, red.] Nej, sådan er det

Billedeksempel 1. 'Flere skibe på forskellige have'



ikke helt, men sådan lidt.. på deres eget hav heroppe, og de skal sådan prøve at få ro på det store hav.

Men på det store hav, er der en hel masse små have. Der er allerførst heroppe, her er sekretariatet, det her hav det hænger sådan lidt på moderhavet, men sådan i kraft af, at vi faktisk også sidder fysisk sammen med ledelsen, i hvert fald med de to store deroppe.

Men stadigvæk så er der nogle flere skibe i havet. Der er statsskibet og kommuneskibet. Vi sejler sådan lidt rundt om hinanden. Vi sejler ikke ind i hinanden, der er ikke sådan konfrontationsproblemer på den led. Men vi sejler rundt om hinanden og arbejder på hver vores skibe.

Det samme gælder på de andre have. Der er et unge aktiv hav, og der er et visitations/ butikshav, et fraværs hav og et virksomheds hav. Så har vi de her tre have, der ligger lidt længere væk: Sæby, Skagen og Læsø. I Sæby er der kun et enkelt skib, for der sidder vist kun en enkelt derude efterhånden.

Som sådan er lidt både kommunalt og statsligt, men ellers så har vi, på de andre have også et kommunalt skib og et statsligt skib. Og så nogle oppe i Skagen. Altså, man kan fint arbejde sammen og passe hinandens telefon. Men vi kender ikke ret meget til hinandens arbejdsopgaver, og vi kan ikke dække ind over hinanden. Så vi sejler rundt om hinanden og forsøger at løse hver vores, og så få ro på det her hav.

Så er der sådan nogle stiplede linjer her. Det er egentlig mest i forhold til, at vi kom til at snakke om forholdet til ledelsen og kommunikationen sådan i almindelighed med ledelse. Der, på den statslige side, der har vi da, trods alt sådan ugentlige møder! Hvor vi mødes med den statslige chef. I og med vi er en mindre enhed på den statslige del, vi har ikke så mange medarbejdere, så der er mere kommunikation på tværs også mellem de statslige skibe, end der er mellem de kommunale skibe. Plus at du kender ikke så meget

til de kommunale. Der mangler ligesom noget, dvs. stærkere bindeled op til moderskibet i forhold til at få nogle mål og rammer og noget ledelse på den led.

Så vi har skrevet lidt om, at svaghederne kan være, eller de er: manglende eller ikke synlig ledelse, manglende mål og rammer. Altså, det kan ikke overraske med de ting, vi har snakket om, også i denne her værdiproces, vi har været igennem. Det kan også være man skal passe på med, at de små skibe ikke kommer til at sejle rundt så længe, at det kommer til at blive en spiral, hvor man bare dykker længere og længere ned, og ender langt under havets overflade lige pludselig.

Men de positive ting ved det, eller styrkerne er også, at der i de her små have kan være en synergi effekt. Altså en positiv udnyttelse af hinandens ressourcer, fordi man arbejder alligevel, man kender hinanden tæt i de her små have her. Der kan også være noget basis for noget nytænkning eller noget udvikling, inden for de enkelte afdelinger. Men der mangler altså noget synergi effekt ud til de andre have.

Det, vi snakkede meget om, det var, jeg tror, det er rigtigt, at forankringen til moderskibet og den tætte kontakt til moderskibet kan godt være vældig forskellig fra afdeling til afdeling. Men jeg ved i hvert fald, at vi er nogen, der oplever, at vi sejler fuldstændig uden kompas og uden styrmand. Vi ved ikke, hvor vi er på vej hen, og vi ved heller ikke, hvorfor vi sejler. Derfor bliver det sådan noget med at pendle rundt, og der skal man passe utrolig meget på, at man ikke ramler ind i et af de andre skibe, for så brager det, det er utilsigtet, vi manglede bare et kompas.. og når jeg så tænker på vores borgere og vores virksomheder, for hvem vi er der, hvis de står og kikker på det der og skal finde ud af, hvilken skude de skal hoppe på? Så bliver det meget nemt ret så kaotisk, og det er selvfølgelig også det, jeg oplever meget, når jeg kommer ud i virksomhederne, at de finder det der inde utroligt kaotisk.

Men på sigt, når vi kikker langt ud i horisonten, hvis vi lærer at sejle efter den samme kurs, lærer hinandens skibe at kende og hinandens besætninger, så tror jeg da også på, at vi kan få en synergieffekt. Fordi jeg tror, vi har så mange kvalifikationer hver især, så hvis vi udnytter dem sammen, så bliver det rigtig godt. Men der er pokker mig lang vej. Og det sker i hvert fald ikke, hvis de der moderskibe ikke sender nogle helt klare signaler om, hvad vej vi skal gå. For så kan vi sagtens selv fylde rammene ud, det er der ikke nogen tvivl om, men vi skal have noget overordnet. Vi skal sejle sammen – ikke på kollisionskurs, men på rette kurs!”

Billedeksempel 2, som illustreres nedenfor, fik overskriften ‘Julenissen med flere og adskilte arme’. Det skal dog nævnes, at tegnerne selv fremhævede, at der ikke lå noget specielt symbolsk i julenissen udover, at arbejdsseminaret blev afholdt ved juletid (december 2007).

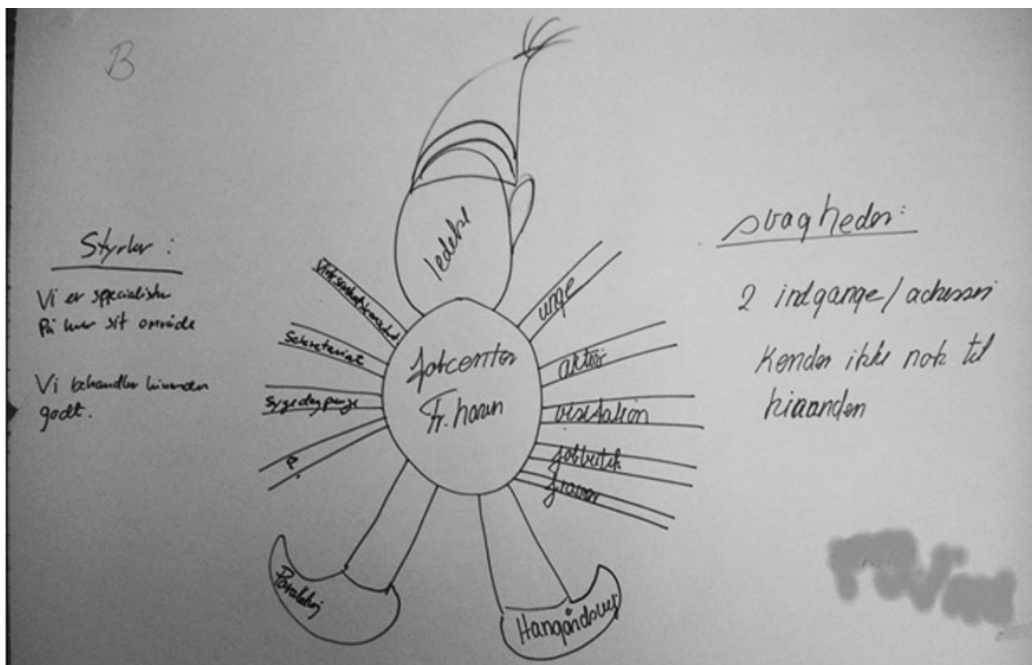
Også denne gruppe bestod af en statslig og en kommunal medarbejder, som imidlertid ikke kendte hinanden på forhånd. De præsenterede med ord deres billedlige udtryk således:

“Selvom vi ikke kender hinanden og aldrig har set hinanden før, kunne vi godt samarbejde. Vi blev hurtigt enige om, hvad vi ville gøre. Med vores tegning er det sådan, vi ser organisationen nu med dens styrker og svagheder. Der er sikkert flere styrker og svagheder.

Vi ser Jobcenter Frederikshavn som en helhed, på sigt – men det varer jo nok længe inden det bliver det. Men vi ser det måske nok ud fra, at man måske vænner sig til at sige: ‘Jeg er ansat i Jobcenter Frederikshavn, mine arbejdsmåder er i underafdelingen.’ I stedet for at sige: ‘Jeg er kommunalt ansat’ eller ‘Jeg er statsligt ansat’.

Så kunne man jo også sige, at vi er i Jobcenter Frederikshavn, og vi har en hel del specialistgrupper, kan vi kalde det. Og det

Billedeksempel 2. Julenissen med flere og adskilte arme



er dem, vi har linet op her [via julenissens flere arme, red.]. Selve nissen kan ses som selve huset/jobcentret. Det står ret solidt på de der to pæle [nissens ben, red.], med de der gode træsko på. Og ledelsen, den har vi heroppe [i nissens hoved, red.] og dem har vi ikke bekymret os om. Derfor har de fået nissehue på... [latter].. dem har vi jo ikke skullet tage med her lige umiddelbart.

Vores svagheder, det er jo de to indgange. Det er nogle store svagheder at have, at man ikke sidder på samme adresse. Det gør også, at vi ikke kender hinanden godt nok. Det kommer også til udtryk her, for der er ingen af os der ved, hvem der sidder i stueetagen til venstre. Vi ved bare, at der sidder nogle dernede, og vi hilser også på dem. Men vi ved ikke, hvad de laver. Det er i hvert fald et meget stort minus. Jeg tror faktisk, der sidder en del i venstre side, hvor jeg ikke ved, hvor de hører hjemme, ud over det, der står her på billedet.

Så vores styrker er egentlig det, vi siger med, at vi er specialister på hvert sit område, og det kan vi jo godt blive ved med fremover.

Hvis man tager og skriver den nye beskæftigelses bekendtgørelse ud, så står der hele tiden 'kontanthjælps modtagere, så gør man sådan, dagpenge, så gør man sådan'. Så loven er egentlig den samme, eller bekendtgørelsen, den lægger sig hele tiden sådan her [viser med egne arme hvordan de to dele går hver sin vej, red.]. Det vil vare længe, før den går sådan her [viser med egne arme to dele, der mødes på midten].

Generelt vil vi sige, uanset om vi er den ene eller anden del af jobcenteret, så behandler vi i hvert fald hinanden ordentligt. Der er ikke noget med, at vi ikke kan snakke sammen, eller hjælpe hinanden, hvis der er behov for det. Det kan være, I andre har andre oplevelser, så derfor vil vi sige, at vi godt kunne starte med at sige: 'Vi er Jobcenter Frederikshavn'. Det er vi nødt til at blive, for det har Claus Hjort [daværende beskæftigelsesminister, red.] nu engang bestemt, at vi skal være. Så

det er sådan lige det, vi vil symbolisere lidt med det her.

Jeg ved ikke, om I kan se, hvad der står på de arme? Fordi den her nisse den har flere arme...Der står unge, aktiv indsats, visitation, jobbutik og fravær til Hangaardsvej, og så står der virksomhedsservice, sekretariat og sygedagpenge til Parallelvej [med Parallelvej menes den særskilte ydelsesdel i Socialafdelingen, red.]. Og så var der lige pludselig noget her vi ikke helt rigtig vidste, andet end der sad nogle personer."

Selvom der ikke var tale om nogen klassisk fusionscase, ved vi fra litteraturen om fusioner, at de generelt set er svære at gennemføre (se f.eks. Cartwright & Cooper 1992; Borum & Reff Pedersen 2008). Fusionsudfaldet mellem to parter kan i kort udlægning resultere i: 1) En kolonialisering, hvor den ene part domineres af den anden, 2) En afvisning, hvor de to parter præges af magt- og kulturkampe og 3) En sameksistens, hvor de to parter lever hver deres liv side om side, hvilket i høj grad var kendetegnende for det på undersøgelsestidspunktet foreløbige fusionsudfald i jobcentret. Tilmed kan man hovedsageligt betegne det som en fredelig sameksistens.

Til ovenstående analyseresultat vedrørende samspelet mellem den statslige og kommunale del, er det relevant at spørge, om man virkelig behøver at anvende en tegneøvelse for at nå frem hertil. Svaret er et umiddelbart nej. Men svaret er tillige, at netop tegneøvelsen og den efterfølgende dialog, som tegningerne gav anledning til, medvirkede til både at skabe indsigt i samt modificere og nuancere fusionsudfaldets (fredelige) sameksistens. Vi skal som afslutning på dette afsnit søge at vise udpluk fra de data, som netop tegneøvelsen medvirkede til at generere herom.

Modifikationerne bestod naturligt nok i, at medarbejderne ikke undlod at hæfte sig

ved forskellighederne i henholdsvis den statslige og kommunale del. Disse forskelligheder dukkede løbende op såvel i tegninger som diskussioner herom og ledsaget af humor og brug af ironi. Replikskiftet eller diskussionen, som tegningen benævnt 'Hånd i hånd på (lang) vej mod solopgangen' afstedkom, er særlig interessant at hæfte sig ved til denne sammenhæng (jf. den korte omtale af denne tegning ovenfor, idet vi af pladshensyn undlader at give tegningen).

Her fremhæver en kommunalt ansat tegner (og vi citerer alene udpluk), at:

"Kommunen er tegnet bevidst lidt større og med en høvdingefjer... at kommunen måske betyder lidt mere på en eller anden måde... Der er så mange ting i det her. For det første er vi flest i den kommunale del. Der er sådan helt 'diktaturets bestemmelse' i det her eller 'flertallets diktatur' i det her... så er det sådan lidt, at kommune det bliver sådan lidt forfordelt [i betydningen favoriseret, red.] på så mange punkter end staten, det er i hvert fald det, jeg hører rundt omkring."

Repræsentanterne fra den statslige del bekræftede ikke umiddelbart eller entydigt en opfattelse af aktuelt at være underlagt en slags 'kommunal flertalsbestemmelse'. Men det blev dog fra en statslig medarbejder fremhævet, at dette scenario kunne forventes på sigt:

"Altså vi er jo lillebror i det her spil. Vi bliver kommunaliseret på et eller andet tidspunkt, ikke? Man tænker, at på et eller andet tidspunkt kommer den store 'dræberhaj' og tager den statslige del, ikke?"

Den statslige del efterlod heller ikke indtrykket af, at de følte sig mindreværdige i forhold til den kommunale del. Det viser bl.a. og især følgende replik-udpluk fra statslige medarbejdere:

"Var det den kommunale side, der var tegnet med en høvdingefjer? Hvorfor lige det? Er det ikke os, der plejer at have fjeren? Det var da nyt for mig!" samt *"Fordi man er mange, behøver man jo ikke være de bedste."*

Trods en ikke aktuelt herskende vinder-taber-kultur i jobcentret efterlader arbejdsseminaret indtrykket af, at den kommunale del har og fremover vil få mest medvind og fokus specielt ved deltageres stærkt udtrykte forventninger om en fremtidig kommunalisering af jobcentrene, hvilket da også blev en realitet ved finanslovsforliget i november 2008.

Tegneøvelsens muligheder og begrænsninger

Tegneøvelsen skal, som nævnt, forstås som et bidrag til udviklingen af fokusgruppeinterviewet som metode. Vi skal derfor afslutningsvis diskutere tegneøvelsens muligheder og begrænsninger som led i et fokusgruppeinterview.

Udover selve synliggørelsen af en række problemstillinger, som forholdsvis hurtigt stiller en diagnose på baggrund af deltageres opfattelser, fungerer tegningerne ikke mindst som en god dynamo for deltageres efterfølgende dialog. Med egne producerede tegninger, rives deltagerne nemlig ud af sådanne fokusgrupper typiske dialogmønstre, som alene er baseret på talens brug, og der fremmes genveje til at give sin (i dette eksempel) dagligdagsopfattelse et mere direkte og ofte forståeligt udtryk. Med billedet som udtryksform tilføjes deltagerens egen 'fortælling', reaktionerne fra og dialogen mellem deltagerne ny og anderledes næring. Hermed skærpes såvel indsigt som forståelse – herunder 'forståelse for hinandens forståelse' – både hos deltagerne og forskerne.

Pointen med tegneøvelsen er, at man får øget de styrker, vi sædvanligvis forbinder

med fokusgruppeinterviewmetoden. Metodens styrker er (relativt til enkeltinterviewet og se Enderud 1984), at:

1. Den stimulerer til nye idéer
2. Den giver mulighed for at observere samspilsprocesser mere direkte
3. Den giver god indsigt i de udtalte holdnings- og meningstilkendegivelsers dynamikker
4. Den oftere provokerer til en større spontanitet og åbenhed samt mere ægte og nuancerede udtryk
5. Den virker samtidig som en kontrol på markante og urigtige informationer

Tegneøvelsen giver med andre ord mulighed for at facilitere de fire brede kriterier for et såkaldt effektivt fokusgruppeinterview (Morgan 1997, 49), som skal:

Have spændvidde: Interviewet skal kunne dække så mange relevante emner som muligt uden at miste fokus. Her hjælper tegneøvelsen især med til at 'række ud over' eller modificere problemstillinger, som forskeren ikke har forudset qua tegneøvelsens dagsordenssættende karakter (jf. punkt 1 ovenfor). Det kan være vanskeligt forlods at udarbejde præcise og træfsikre problemstillinger i forbindelse med empiriske organisationsanalyser. Sædvanligvis baserer man sig på tilgængeligt skriftligt kildemateriale som organisationsdiagrammer og stillingsbeskrivelser, personaleblad, årsberetninger, organisationshåndbøger og lignende. Men dette er som regel ikke tilstrækkeligt og suppleres ofte af indledende samtaler eller interviews med få nøglepersoner i organisationen. Den tid, man som forsker bruger på en sådan sædvanlig 'indlevelse i organisationen', kan med fordel anvendes på et fokusgruppeinterview med brug af tegneøvelsen. Tegneøvelsen er med sin dagsordenssættende karakter et hurtigt men 'træfsikkert' diagnostisk værktøj, som forskeren kan bruge til at

kontrollere sit eget udgangspunkt (modifikation af formål, problemstilling etc.).

Være konkret: Spørgsmålene skal adresseres og specificeres direkte til deltagerne, så man undgår, at deltagerne forfalder til at udtale sig i overfladiske og (for) generelle vendinger. Med sit direkte udgangspunkt i deltagerens erfaringer og vurderinger fremmer tegneøvelsen muligheden for at forholde sig konkret, eksemplificerende og relativt detaljeret (jf. punkterne 3, 4 og 5 ovenfor). Dette har tæt sammenhæng med at

Sikre dybde: Det understreges, at netop sikringen af erfaringsudvekslinger blandt fokusgruppens deltagere kan fremme en diskussionsdybde med detaljerigdom, hvilket tegneøvelsen medvirker til.

Være opmærksom på den enkelte deltagers kontekst: Den enkelte deltagers 'statements' er forankret i hans/hendes erfaringer og vurderinger, som til vores sammenhæng særligt knytter sig til status, placering og forankring i organisationen. En væsentlig pointe med brugen af selve gruppeinterviewet er at bringe flere perspektiver 'i spil'. Interaktionen blandt organisationsmedlemmerne viser ofte et behov for at forklare eller forsvare sit perspektiv overfor de andre i gruppen, som repræsenterer andre opfattelser og har andre perspektiver. Brugen af tegneøvelsen giver netop deltagerne anledning til 'at bøjede deres med- og modbilleder' af organisationen på en meget direkte facon, som giver forskeren en god indsigt i organisationens processer eller dynamikker i samspillet (jf. punkterne 2 og 3 ovenfor).

På baggrund af ovenstående vil vi påstå, at tegneøvelsen højner den interne validitet, især fordi den definerer anledninger til skabelsen af mere præcise og nuancerede beskrivelser (Antoft & Salomonsen forthcoming). Den interne validitet styrkes til lige af, at tegneøvelsen kan tilgodese, at de 'ikke så talende' deltagere gennem tegneøvelsens billedlige udtryk 'får en stemme'.

Tegneøvelsen hjælper også fokusgruppens moderator med, at såkaldte 'opinionsledere' ikke kommer til at dominere et fokusgruppeinterview, som traditionelt består af verbale udtryk.

Endelig faciliterer tegneøvelsen selve åbningen af fokusgruppeinterviewet. Forskeren behøver ikke at bruge kræfter og tid på at være 'Ice-breaker', idet tegneøvelsen fungerer som en god diskussionsåbner (Morgan 1997, 49). Tegneøvelsen giver også indledningsvis den enkelte ro til at klargøre og forberede sine 'statements' og medvirker efterfølgende til at holde fokus og struktur på dialogen.

Omvendt har fokusgruppeinterviewet som metode nogle begrænsninger, som også tegneøvelsen underlægges:

Relativt til enkeltinterviewet giver et fokusgruppeinterview færre muligheder for antal spørgsmål samt uddybende og opfølgende spørgsmål.

Gruppeinterviewet er desuden underlagt en generel begrænsning, som den gør sig gældende ved spørgemetoder. Dvs. forskeren får seminardeltagernes opfattelser eller måske snarere den del af deres opfattelser, som de er villige til at udtale sig om. Om tegneøvelsen i den forbindelse kan abonnere på psykoterapeutiske forestillinger om at åbne op for 'at turde mere' via nonverbale udtryksformer (Fausing 1993), må vi dog efterlade som et åbent men interessant spørgsmål.

Herudover er der den begrænsning i en (større) gruppesammenhæng, at deltagerne skal udtale sig i 'et offentligt forum'. Uenigheder mellem deltagerne kan således 'blive kvalt' af gruppen.

Fokusgruppemetoden stiller samtidig høje krav til de udvalgte deltagere, idet de skal forholde sig til komplicerede problemstillinger, som både er svære at erkende og gennemskue. Men tegneøvelsens mulighed for nonverbale eller billedlige udtryk kan dog være en konstruktiv hjælp til denne sammenhæng.

Casestudier af organisationer drejer sig i vidt omfang om at konstruere et puslespil. Det involverer komplicerede problemstillinger, hvor det sværeste netop består i at opnå en god og tilstrækkelig indsigt i de dynamikker, som præger organisationens processer.

Tegneøvelsen er – om ikke revolutionerende – så dog en konstruktiv brik i denne forbindelse. Den sætter organisationsmedlemmers egne forståelser centralt i analysen og medvirker til at få fat på de uformelle strukturer, de sociale dimensioner og på de forskellige normer, værdier og dagligdagsopfattelser, der er i spil i organisationen. Tegneøvelsen som led i et fokusgruppeinterview er dermed en god og konstruktiv hjælp i en datagenerering, som søger at interessere sig for en organisations egentlige livsfunktioner.

REFERENCER

- Antoft, Rasmus & Heidi Houlberg Salomonsen (2009): *Ledere I balance? – en undersøgelse af skoleledere og mellemlederes psykiske arbejdsmiljø på de frie skoler*, FLS, Aalborg, Aalborg Universitet.
- Antoft, Rasmus & Heidi Houlberg Salomonsen (forthcoming): *Studying Organizations By a Pragmatic Research Design: The case of case*

designs, i Gunnar Scott Reinbacher (red.): *Designing social science research*, London, Routledge.

- Antoft, Rasmus & Janne Seemann (2002): *Shared Care i praksis*, FLOsforskningsrapport nr. 3, Forskningscenter for Ledelse og Organisation i Sygehusvæsenet.
- Arbejdsmarkedsstyrelsen (2005): *Jobcenterguide*,

- Version 3, juli 2005, København.
- Borum, Finn & Anne Reff Pedersen (2008): *Fusioner, ledelse og fortællinger – integration og polyfoni i det danske sundhedsvæsen*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Breidahl, Karen & Janne Seemann (2009): *Jobcentret som organisatorisk fænomen*, København, Frydenlund Academic.
- Burns, Tom & George Macpherson Stalker (1966): *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Cartwright, Sue & Cary L. Cooper (1992): *Mergers and Acquisitions. The Human Factor*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Enderud, Harald (1984): *Hvad er organisations-sociologisk metode? Den 3die bølge i metodelæren*, Bind 2, København, Samfundlitteratur.
- Fausing, Bent (1993): *Drømmebilder. Om drømme, drøm og køn*, Haslev, Tiderne Skifter.
- Gagliardi, Pasquale (1996): Exploring the aesthetic side of organizational life', i Stuart Clegg, Cynthia Hardy & Walter Nord (red.): *Handbook of organizational studies*, London, Sage, 565–580.
- Hostrup, Hanne (1992): *Tegneterapi. Tegning Som Terapeutisk Redskab i Neurosebehandling*, København, Dansk psykologisk Forlag.
- Leawitt, Harold J. (1965): Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, i James G. March (red.): *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally & Co, 1144-1170.
- Minzberg, Henry (1983): *Structures in Fives. Designing Effective Organisations*, New York, Prentice Hall.
- Morgan, David L. (1997): *Focus Groups as Qualitative Research*, London, Sage Publication.
- Morgan, Gareth (1988): *Organisasjonsbilleder*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Morgan, Gareth (1993): *Imaginization. The art of creative management*, London, Sage Publications.
- Puchta, Claudia & Jonathan Potter (2004): *Focus group practice*, London, Sage Publications.
- Ry Nielsen, Jens Carl (1981): Billeder og modeller af organisationer, i Poul-Erik Daugaard Jensen (red.): *Organisationsteoretiske modeller og perspektiver*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 11-24.
- Seemann, Janne (1996): *Når organisationer skal samarbejde. Distriktpsychiatri på tværs af professioner, sektorer og politiske niveauer*, København, Munksgaard.
- Strati, Antonio (1999): *Organization and aesthetics*, London, Sage publications.
- Vikkelsøe, Signe & Sidsel Vinge (red.) (2004): *Hverdagens arbejde og organisering i sundhedsvæsenet*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Warren, Samantha (2005): Photography and voice in critical, qualitative, management research, i *Accounting, Auditing and Accountability*, 18, 6, 861–882.
- Warren, Samantha (2008): Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology, i *Organization Studies*, 29, 4, 559-580.
- Yin, Robert (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Method Series, New York, Sage Publications.

Karen Breidahl, cand. scient. adm., ph.d.-studerende ved Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning ved Aalborg Universitet.
e-mail: knb@epa.aau.dk

Janne Seemann, cand. merc., ph.d., lektor ved Institut for Sociologi, Sociale Forhold og Organisation ved Aalborg Universitet.
e-mail: seemann@socsci.aau.dk