

Meeting culture and structure in Danish Energy Agency center Esbjerg

Mødekultur og -struktur i Center for Energiadministration Esbjerg



Forfattet af: Janni Hansen Klokmose 3015143

& Jessica Ünüvar 3015202

4. januar 2022

Resumé

Forfattet af Janni Hansen Klokmose (herefter JHK) og Jessica Üniivar (herefter JÜ)

Dette projekt udfordrer temaet mødekultur- og struktur med Center for Energiadministration Esbjerg som case. Dette med henblik på at forstå og fortolke medarbejdernes meningskabelse i forbindelse med faste faglige enhedsmøder.

Ledere får hurtigt oparbejdet et stort tidsforbrug på møder, hvilket undersøgelser viser, påvirker det oplevede udbytte af møderne negativt. Dette kan potentielt udgøre et problem for mange organisationer, idet møderne derfor let får karakter af værdi- og meningsløshed.

Projektet er opdelt i tre elementer, som belyser, hvorledes to enheder i Center for Energiadministration Esbjergs nuværende kultur og struktur påvirker fire respondenter fra medarbejderstabens meningsdannelse i forbindelse med møder. Dette for at forstå, hvorfor de handler, som de gør, samt hvilken effekt det kan have på de faste faglige møder i enhederne. Empirien afdækker ligeledes synspunkter fra en mødeleder fra hver enhed, som sammenholdt med ovenstående, danner baggrund for en vurdering af potentialet for udvikling af enhedernes individuelle mødepraksisser. Projektet omsætter empirien til et handlekatalog med konkrete anbefalinger om tiltag, vi vurderer, kan fremme den fælles forståelse og indfrielse af mødernes formål.

Konklusionen på projektet er, at den aktuelle kultur og struktur adskiller sig meget i de to undersøgte enheder, hvilket betyder, at der eksisterer forskellige udviklingsbehov. Fælles for begge enheder er dog, at der stilles nye og anderledes krav til strukturen på møderne i handlekataloget, som udgør slutproduktet af dette projekt.

Indholdsfortegnelse

Resumé	1
Indledning	4
Problematisering	5
Problemafgrænsning	7
Tabel 1.1: Eksempel på tidsforbrug på ét møde i Puljeadministrationen	8
Problemformulering	10
Begrebsafklaring	10
Videnskabsteori	10
Socialkonstruktivismen.....	10
Hermeneutikken	11
Metodiske overvejelser og diskussion af empiri	12
Primær empiri.....	13
Fokusgruppeinterview.....	14
Semistruktureret interview.....	15
Skriftligt kommunikation.....	15
Dokumentanalyse	15
Validitet.....	16
Reliabilitet.....	16
Sekundær empiri.....	16
Teori	17
Mary Jo Hatch's Dynamiske Kulturmodel	17
Karl E. Weick's Meningsskabelse og Enactment	17
Facilitering og involvering.....	18

Analyse.....	18
Den organisatoriske kontekst.....	18
Strukturperspektivet.....	18
Kulturperspektivet.....	23
Delkonklusion.....	30
Mødepraksis, -kultur og meningsskabelse.....	31
Mødepraksis i EUDP.....	31
Mødekultur og meningsskabelse i EUDP.....	35
Dokumentanalyse af materialer fra EUDP.....	40
Mødepraksis i Puljeadministrationen.....	42
Mødekultur og meningsskabelse i Puljeadministrationen.....	47
Dokumentanalyse af materialer fra Puljeadministrationen.....	51
Delkonklusion.....	53
Udvikling af faste faglige møder i EUDP og Puljeadministrationen.....	55
Handlekatalog EUDP.....	55
Handlekatalog Puljeadministrationen.....	59
Evalueringspraksis.....	62
Referater.....	64
AB' erens rolle.....	65
Konklusion.....	66
Litteraturliste.....	69
Bilagsoversigt.....	71
Bilag 1: Skiltemateriale: Mødekultur 2.0.....	72
Bilag 2: Interviewguide Fokusgruppe.....	73
Bilag 3: Interviewguide Mødeleder.....	75
Bilag 4: Udklip af referat fra Kontormøde den 18. marts 2021.....	77

Indledning

Forfattet af JHK & JÜ

Møder er en naturlig del af hverdagen for rigtig mange mennesker og i det daglige måske ikke noget, de fleste spekulerer så meget over. Midlertidig er det vores oplevelse fra vores møde med praksis, at mødevirksomhed kan trække nogle u hensigtsmæssige konsekvenser med sig, hvis man ikke er opmærksom på de mange faldgruber, der kan medføre, at møderne ikke kommer til at kaste det intenderede udbytte af sig, og i stedet ender i kategorien som dyrt og formålsløst pseudoarbejde.

Vi har i løbet af vores uddannelse til administrationsbachelorer begge stiftet bekendtskab med Center for Energiadministration Esbjerg, hvor Janni tilbragte sin praktik i enheden Sol&Vind i foråret 2021 og Jessica var ansat som studentermedhjælper i perioden marts 2020-oktober 2021 i enheden Puljeadministrationen.

Energistyrelsen er en politisk styret organisationen, som arbejder under Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet, og som dagligt bidrager til nye løsninger i kampen mod klimaforandringerne. Center for Energiadministration Esbjerg blev etableret i 2017 som en del af regeringens plan for udflytning af statslige arbejdspladser (KEFM, 2017).

Vores erfaringer fra Energistyrelsen (herefter styrelsen) har givet os et indblik i den daglige drift internt i styrelsen, samt vakt vores interesse for at dykke endnu længere ned i organisationen og kigge nærmere på, hvordan de eksekverer møder i enhederne. Afsættet for vores undersøgelser har derfor været betragtninger fra vores positioner som ansatte i styrelsen, hvor vi blandt andet blev bekendte med, at der var blevet gennemført et projekt i 2018, hvor mødeafholdelse var en del af fokuset.

Efter at have læst os ind i projektet i forbindelse med udarbejdelsen af dette projekt har vi fundet ud af, at projektet var et initiativ, som skulle give Energistyrelsen værktøjer til etablering af en evalueringspraksis, der gav muligheden for at omsætte refleksioner til værdiskabende læring, hvilket ligeledes affødte ideer til udvikling af mødeaktiviteterne i styrelsen.

Formålet med evalueringsprojektet var overordnet set at sikre en mere ensartet evalueringspraksis på tværs af enhederne, for at skabe en mere formel og systematisk arbejdsgang samt større arbejdsglæde i styrelsen. Dette med forventningen om at

førnævnte kunne bidrage til en øget læring, mere effektiv opgavevaretagelse og mødeafholdelse.

Grundet meget forskellige ansvarsområder skulle evalueringspraksissen forankres på enhedsniveau og give dem hver især muligheden for at tilpasse processen efter relevans for både deres individuelle opgaver og mødepraksisser (Energistyrelsen, Evalueringspraksis, 2018).

Projektets konklusion i forbindelse med behandlingen af mødeaktiviteterne var blandt andet, at der skulle integreres en dagsordens-, referat- og evalueringsskabelon, som skulle tage udgangspunkt i en vision for mødeledelse og “det gode møde”. Samtidigt blev der i projektkonklusionen anbefalet en uddelegering af mødeledelsesopgaverne til medarbejdere, hvilket skulle bidrage til en udvikling af mødekulturen.

Vi ved, at styrelsen har en del ansatte med administrationsbachelorbaggrund, hvorfor vi finder det interessant at undersøge, hvordan administrationsbachelorens kompetencer kan blive sat endnu mere i spil.

Vi ved ligeledes af egne erfaringer, at styrelsen bruger relativt meget tid på mødeaktivitet, hvorfor vi mener, at emnet er relevant og aktuelt at tage op med det formål at finde ud af, hvordan mødekulturen og -strukturen i to udvalgte enheder påvirker det oplevede udbytte af møderne.

Problematisering

Forfattet af JHK & JÜ

Vi lever i dag i et samfund, hvor adgang til viden generelt anses som en værdifuld ressource i organisationer, for at kunne samarbejde, udvikle sig og udnytte organisationens kompetencer bedst muligt.

Behovet for hurtig videndeling bliver let stillet ved at afholde et møde, hvilket gør, at ledere ofte kan falde i den velkendte fælde, hvor de får oparbejdet et omfattende tids- og ressourceforbrug på mødevirksomhed (Krüger, 2017, s. 29).

Med en aktuel ledighedsprocent på 3,6 % i Danmark kan de fleste danskere relatere til emnet møder enten i rollen som mødeleder eller -deltager, og mange kan sikkert ligeledes genkende følelsen af, at møder i tiltagende grad fylder en større del af arbejdslivet (DST).

En undersøgelse foretaget af Lederne i 2017 understøtter ovenstående med et resultat, der viser, at en leder i Danmark i gennemsnit bruger 11,7 timer om ugen på møder, hvoraf 37 % af de adspurgte bruger over 15 timer ugentligt, hvilket er en stigning i forhold til samme tal fra 2015. Undersøgelsen viser tillige, at der er en direkte sammenhæng mellem antallet af møder og det oplevede udbytte heraf. Jo flere møder de adspurgte ledere deltager i på ugentlig basis, desto større bliver følelsen af, at der er manglende sammenhæng mellem udbyttet og ressourceforbruget (Ledernes). Dette i sig selv kan bidrage til en negativ opfattelse af mødernes generelle kvalitet og derfor potentielt udgøre et problem, idet møderne kan blive oplevet som en belastning for medarbejderne frem for de knuder, der binder tingene sammen og sørger for at beslutninger, viden og ideer bliver skabt (Krüger, 2017, s. 12).

I vores case med Energistyrelsen som genstand for de empiriske undersøgelser, er det ligeledes højaktuelt at kigge på, hvordan møderne kan udvikles. Vi har begge gennem vores tid i Center for Energiadministration Esbjerg set og mærket dynamikken internt i organisationen, hvor det har været vores oplevelse, at der eksisterede et behov for at kigge nærmere på, hvordan møder bruges i den daglige drift. Vi har fået et indtryk af, at der eksisterer en mødekultur og -struktur, som matcher det billede ovenstående undersøgelse fra Lederne har tegnet af en mødepraksis, der er præget af et højt tidsforbrug og følelsen af meningsløshed enten pga. mangelfuld forberedelse, udførelse eller opfølgning på møderne. Ydermere har vi stiftet bekendtskab med en organisation, hvor vi observerede at følelsen af tidspres og stress blandt kollegaer i vores tid som ansatte, var en almen udbredt faktor. Dette grundet et meget stort arbejdspress, som vi begge oplevede fyldte i lange perioder med mange opgaver at løse og deadlines, som skulle overholdes.

En undersøgelse udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø blandt i alt over 100.000 danskere over en periode fra 2014-2018 viser, at over 20 % af ansatte i det offentlige oplevede symptomer på stress i 2018. Til sammenligning er andelen af adspurgte med en høj depressionsscore i det offentlige samme år på over 25 % (Arbejdstilsynet).

Arbejdsrelateret stress og depression er et stigende samfundsproblem i Danmark, idet 35.000 danskere dagligt er sygemeldt grundet et psykisk dårligt arbejdsmiljø

(Stressfrihed). De mange timer i mødelokalet tager værdifuld tid fra opgaveløsningen, hvilket i sidste ende kan have mere travlhed og stress til følge.

På baggrund af ovenstående er det vores vurdering, at emnet møder og disses påvirkning på medarbejdernes meningskabelse er aktuelt at undersøge med henblik på at udvikle området. Vi ønsker med vores bachelorprojekt at bidrage med en holistisk og løsningsorienteret afdækning af området.

Vores projekt er opbygget således, at vi tager afsæt i vores betragtninger og observationer, som er beskrevet herover, hvorefter vi foretager empiriske undersøgelser, som sammenholdes med teorien og den viden, vi har tilegnet os ved at læse os nærmere ind i projektet *Evalueringspraksis 2018*.

I dette bachelorprojekt har vi derpå valgt at arbejde videre med elementer fra “Energistyrelsen *Evalueringspraksis 2018*” (Energistyrelsen, *Evalueringspraksis*, 2018), hvor vi vil arbejde os ned i de forskellige dele af fænomenet møder med udgangspunkt i to valgte enheder i Center for Energisadministration Esbjerg. Vi tilrettelægger vores arbejde ud fra en intention om at opnå en forståelse af de følelser, oplevelser og holdninger, der flourer i organisationen med fokus på delementerne mødekultur og -struktur. Vores nye forståelse vil danne grundlag for udarbejdelsen af et handlekatalog, der med udgangspunkt i eksisterende struktur og kultur for mødepraksis i de valgte enheder, udgør en liste med anbefalinger til nye, udviklingsorienterede handlemuligheder i praksis.

Problemafgrænsning

Forfattet af JHK & JÜ

Vi har valgt at tilrettelægge vores projekt ud fra en overvejende organisatorisk kontekst, hvilket betyder, at der er elementer, vi har valgt at undlade.

Energistyrelsen bidrager hver dag med sit arbejde til en grønnere fremtid. Med vedvarende energi placeret i højsæde på den politiske dagsorden er styrelsen en vigtig brik i kapløbet mod tiden og klimaforandringerne, der indhenter Danmark såvel som resten af verden. Derfor har styrelsen en vigtig rolle politisk og et stort samfundsansvar, hvor de skal være med til at gå forrest i de igangværende aktiviteter for at sikre en mere bæredygtig fremtid samt opfyldelsen af klimaloven (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Energistyrelsens politiske rolle er derfor blandt andet at sende de rigtige signaler til Danmarks øvrige befolkning ved fx at holde korte sagsbehandlingstider, sikre overholdelsen af vejledningspligten jf. forvaltningsloven samt at sikre, at man hele tiden er med i forhold til de politiske initiativer og målsætninger, der er sat på klimaområdet. Arbejdet med effektivisering af styrelsens mødestruktur kan derfor ses ud fra en politisk og juridisk kontekst, hvor man kunne undersøge mødeaktiviteterne i styrelsens påvirkning af ovenstående. Et andet fokus kunne være problemstillingens betydning for muligheden for at rekruttere kompetent arbejdskraft, hvis trivslen hos medarbejderne udfordres af, at de oplever, der bruges for meget tid på udbyttefattige møder frem for at udnytte tiden til andre vigtige opgaver. Dette kan i værste tilfælde have konsekvenser for styrelsens omdømme (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Møder er en vigtig og naturlig del af dagligdagen i Energistyrelsen, men hvis møderne bliver lange og formålsløse, kan det tillige have store økonomiske konsekvenser for organisationen. Derfor er det vigtigt med fokus på, at møderne får skabt værdi for den enkelte medarbejder og organisationen som helhed (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Tabel 1.1: Eksempel på tidsforbrug på ét møde i Puljeadministrationen

<p>Puljeadministrationen har i en lang periode haft et dagligt møde på 30 min. med deltagelse af knap 40 medarbejdere, se nedenstående eksempel på beregning af tidsforbrug:</p>
<p style="text-align: center;"><u>40 medarbejdere x 30 min. = 20 timer pr. dag</u> Hvad der svarer til over en halv arbejdsuge for én fuldtidsansat</p>
<p style="text-align: center;"><u>20 timer x 5 dage (en arbejdsuge) = 100 timer i ugen</u> På dette ene forholdsvis korte møde, hvilket svarer til næsten tre fuldtidsansatte</p>

(Klokrose & Ünüvar, 2021)

De økonomiske forhold bør holdes op imod det formål, der forventes indfriet af deltagelse på mødet. Den økonomiske kontekst vil ikke være opgjort i kroner og ører i vores bachelorprojekt, men vil blive repræsenteret på et mere overordnet niveau i forhold til

tiden medarbejderne bruger på mødedeltagelse, idet vi ikke har fokus på effektivisering i form af tidsreduktion.

Ovenstående problemstillinger vil derfor ikke have en retningsgivende rolle i vores projekt, men vi vil komme til at berøre elementer herfra med fokus på det formelle såvel som uformelle, der ligger i strukturen og kulturen på møderne. Formålet bliver derpå at forstå disse faktoreres betydning for medarbejderne hovedsageligt på organisationsniveau (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 30). Undersøgelserne vil derfor være en indgangsvinkel til at finde frem til områdets udviklingspotentialer. Dette med afsæt i forståelsen af mødernes betydning for medarbejdernes og ledernes gensidige meningsskabelse og kulturdannelse gennem sociale systemer og mønstre, vi analyserer os frem til på baggrund af empirien. Derfor vil vores projekt afgrænses således, at vi ikke forholder os til problemstillingen på individniveau.

Tillige har vi foretaget en tidsmæssig afgrænsning, som betyder, at projektet ikke undersøger udviklingen i emnet før 2018, idet perioden før ”Energistyrelsen Evalueringspraksis 2018” ikke er belyst empirisk (Klokrose & Ünüvar, 2021).

For at gøre vores handlekatalog mest muligt realiserbar, har vi ligeledes valgt at afgrænse til de faste faglige møder, der bliver afholdt internt på enhedsniveau. Dette for at sikre at de involverede fra Center for Energiadministration Esbjerg har de nødvendige mandater til at implementere anbefalingerne fra handlekataloget, da det er essentielt for udviklingen på området at strukturen og designet på møderne ikke er for forudbestemt og uforanderligt. Det er derfor vigtigt, at der eksisterer en form for handlefrihed, som gør det muligt at foretage de ændringer, undersøgelsen finder nødvendige for at sikre et godt fundament for den fælles forståelse og indfrielse af formålet med det enkelte møde (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Problemformulering

Forfattet af JHK & JÜ

Hvilken betydning har den aktuelle kultur og struktur for møderne i enhederne EUDP samt Puljeadministrationen i Center for Energiadministration Esbjerg, og hvorledes kan møderne udvikles med fokus på at sikre den fælles forståelse samt indfrielse af formålet med det enkelte møde?

Begrebsafklaring

Forfattet af JHK & JÜ

Enhederne: Center for Energiadministration Esbjerg er inddelt i 4 enheder med hver deres kontorchef. I denne sammenhæng skal enheder derfor forstås som de to nedenstående enheder, vi tager afsæt i.

EUDP: EUDP står for Det Energiteknologiske Udviklings- og Demonstrationsprogram og er en offentlig tilskudsordning der støtter teknologi på energiområdet.

Puljeadministration: Enheden er en tilskudsordning der gives til en lang række energiforbedringsprojekter med primært fokus på helårsbeboelse.

Mødeaktivitet og -virksomhed: Alle aktiviteter der relaterer sig til møder, herunder forberedelse, afholdelse og evaluering.

Videnskabsteori

Forfattet af JHK & JÜ

I følgende afsnit vil vi redegøre og argumentere for valg af videnskabsteoretisk tilgang, som projektet tager udgangspunkt i. Vi vil benytte en kombination af de idealistiske videnskabsteorier socialkonstruktivismen og hermeneutikken som beskrevet herunder (Klokmoose & Ünüvar, 2021).

Socialkonstruktivismen

I vores empiriske undersøgelser benytter vi et semistruktureret fokusgruppeinterview, som vi forestiller os, kan bidrage med en nuanceret indsigt i de oplevelser, følelser og holdninger respondenterne knytter til deltagelsen i faste faglige enhedsmøder. Denne

viden skal bruges til at opnå forståelse af, hvordan møderne i enhederne konstrueres gennem de faktorer, der påvirker medarbejdernes værdier og sociale konventioner, samt hvorledes disse påvirker dannelsen af de eksisterende kulturer i forbindelse med mødeafholdelse.

Når vi afholder fokusgruppeinterviewet og behandler de data, interviewet afstedkommer, bliver det derpå ud fra en socialkonstruktivistisk tankegang, hvor vi holder et fortløbende fokus på koordinationsmønstre og interaktion på gruppeniveauet med den socialkonstruktivistisk grundholdning, at virkeligheden er et produkt af, hvem vi er og hvilke konstruktioner, vi er en del af (Gergen & Mellon, 2020, s. 15-34).

Vi benytter derfor deltagerobservation og sproget som symbol og indgangsvinkel til at opnå en dybere forståelse af, hvordan respondenterne socialt påvirkes i samspillet med hinanden og på den måde konstruerer en fælles livsform i forbindelse med mødedeltagelse (Gergen & Mellon, 2020, s. 132-142).

Vi vil analysere os frem til hvordan situationer og meninger konstrueres gennem ord og handlinger ved at tolke os frem til, hvilke ledetråde og sprogspil respondenterne bruger til at beskrive og forklare møderne, samt hvordan disse knyttes til en meningsskabelse på gruppeniveau (Hammer & Høpner, 2019, s. 106) (Gergen & Mellon, 2020, s. 135).

Som supplement til ovenstående har vi valgt også at afholde et semistruktureret interview med en mødeleder fra hver enhed, som skal bidrage med et ledelsesperspektiv på ovenstående. Dette vil give os en forståelse af, hvordan ledernes og medarbejdernes konstruktioner og livsformer i forbindelse med mødeaktiviteter i enhederne forenes og/eller afviger fra hinanden.

Hermeneutikken

Når vi arbejder med hermeneutisk analysetilgang, tager vi udgangspunkt i den kontekst, møderne og interviewene foregår i. Vi arbejder på den måde ud fra en erkendelse af, at forståelsen af helheden er essentiel for at kunne forstå dens dele og omvendt (Holm, 2016, s. 85-88) (Klokmoose & Ünüvar, 2021).

Med vores baggrund som tidligere ansatte i Center for Energiadministration Esbjerg og kommende administrationsbachelorere har vi en teoretisk og praktisk viden, som gør, at vi forud for resten af undersøgelserne har dannet en forforståelse af problemstillingen.

Vi udfordrer bevidst vores forforståelse, når vi foretager en hermeneutisk fortolkning af problemstillingens kontekstuelle forudsætninger gennem dokumentanalysen af de primære data, som er skriftligt materiale i form af dagsordener og referater fra mødeaktiviteter i begge enheder.

Når vi benytter tekstanalyse, vil vi kigge på hvordan tekstmaterialet fra tidligere møder afholdt i enhederne indgår i meningsskabelsen ved at analysere og fortolke os frem til de konstruktioner, teksterne afspejler. På den måde arbejder vi hele tiden i et cirkulært perspektiv, hvor vores forforståelse fortolkes til nye forståelser af problemstillingen som helhed (Holm, 2016, s. 87).

Metodiske overvejelser og diskussion af empiri

Forfattet af JHK & JÜ

Vi har valgt at begrænse vores undersøgelse til to ud af i alt fire enheder i styrelsens center beliggende i Esbjerg. Dette er gjort på baggrund af en vurdering i forhold til projektets overordnede omfang og formål. Vi vurderer at en undersøgelse omfattende af hele centret vil blive for overfladisk, idet kompleksiteten i undersøgelsen vil overstige kapaciteten af opgaven. Samtidigt er det ikke vores formål at komme med generaliserbare konklusioner, som nødvendiggør undersøgelser fra hele centret, da vi arbejder ud fra et syn på verden, hvor det den enkelte oplever, ikke nødvendigvis kan tilskrives objektiv sandhedsværdi (Klokmoose & Ünüvar, 2021).

Med afsæt i vores valgte videnskabsteoretiske tilgange har vi besluttet udelukkende at bruge kvalitativ metode til indsamling af den primære empiri til projektet. Den kvalitative metode bidrager til afdækningen af enhedernes sociale mønstre og giver os muligheden for at opnå en dybere indsigt i, hvordan møderne opleves end det er tilfældet med den kvantitative undersøgelsestilgang (Kristensen & Hussain, 2017, s. 3).

Vores fokus vil som før nævnt være på deltagernes konstruktioner og meningsdannelse i forbindelse med møderne samt, hvad der har betydning for de handlinger, de foretager i forbindelse med mødeafholdelse. Den kvalitative undersøgelsesmetode giver os mulighed for at se gennem det filter, som ofte opstår, når respondenter i kvantitative studier ønsker at fremstå på en bestemt måde (Kristensen & Hussain, 2017, s. 191).

Vi bruger observationer på to måder i projektet, idet vi benytter observation i forbindelse med fokusgruppeinterviewet til at fortolke på forskellige sammenhænge. Derudover benyttes observation ligeledes forud for vores undersøgelser, idet vi har betragtet og observeret fænomenet som medarbejdere i styrelsen og udledt de problemstillinger, som vi har taget fat på i dette projekt.

De observationer vi har gjort, har vi brugt til at udforme et kvalitativt undersøgelsesdesign med formålet at udvide vores forståelseshorisont. Empirien er derfor hovedsagligt brugt induktivt til sammen med teorien at identificere mønstre i mødekulturen og -strukturen i de valgte enheder i Center for Energiadministration Esbjerg.

Primær empiri

- Observation
- Fokusgruppeinterview med to medarbejdere fra hver enhed
- Semistruktureret interview med en mødeleder fra EUDP
- Skriftlig kommunikation med en mødeleder fra Puljeadministrationen
- Mødemateriale
- Skiltemateriale brugt til implementering af Mødekultur 2.0¹
(Klokrose & Ünüvar, 2021)

Forud for afholdelsen af ovenstående interviews har vi overvejet rammerne, de foregår i. Vi har valgt at interviewene skal foregå ved personligt fremmøde hos Center for Energiadministration Esbjerg, for at respondenterne føler sig mest muligt trygge og fagligt inspirerede af deres vante mødeomgivelser.

Vi har tillige besluttet at forhåndsinformationerne til deltagerne begrænses til det overordnede emne “mødekultur og -struktur på de faglige møder i enhederne”, idet vi ønsker, at respondenternes udsagn bliver så umiddelbare og legitime som muligt. Dette forsøger vi ligeledes at imødekomme via åben dialog, hvor deltagerne frit kan ytre deres holdninger og oplevelser. Vi vil derfor tilbyde respondenterne anonymitet i det omfang, det ønskes.

¹ Se bilag 1

Vi operationaliserer problemformuleringen ned til to individuelle interviewguider², som skal fungere som løse guidelines i vores interviews. De undersøgelsesspørgsmål vi udarbejder, skal derpå omsætte undersøgelsens teoretiske perspektiv til simple og konkrete spørgsmål, vi kan stille vores respondenter med henblik på besvarelse af det problem, vi har valgt at undersøge. Det er vigtigt for os at spørgsmålene ikke bliver for ledende, men i stedet bliver holdt åbne, så der er plads til at interviewet kan udfolde sig spontant. Derfor er det ligeledes vigtigt, at facilitatoren ikke bliver for fastlåst i guiden, men har fokus på aktiv lytning.

Under interviewene vil vi påtage os rollerne som facilitator og referent med det formål at styre rammerne for undersøgelsen. Facilitatoren har blandt andet til opgave at sikre, at diskussionen bliver holdt inden for undersøgelsens tema, således at der produceres data, som kan bruges i besvarelsen af problemformuleringen. Ydermere er det facilitatorens opgave at sikre, at alle deltagere kommer til orde. Referentens opgave er at registrere den producerede data, hvori observationsnotater ligeledes er vigtige, da vi arbejder ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor subtile interaktioner tillægges værdi (Kristensen & Hussain, 2017, s. 117).

Som supplement til referentens registreringer påtænker vi at optage vores interviews, så vi har muligheden for at finde tilbage til specifikke udsagn, som de er blevet formuleret af vores respondenter. Dette såfremt deltagerne i undersøgelsen tillader det.

Fokusgruppeinterview

Vi har valgt et fokusgruppeinterview som en del af vores undersøgelse, da denne metode giver os muligheden for at kommunikere med deltagerne, samt tilpasse undersøgelsesspørgsmålene undervejs som dialogen udvikler sig. Ydermere åbner denne metode op for muligheden for observation af deltagernes sociale samspil. Antallet af respondenter er valgt ud fra overvejelser om, at alle skal have mulighed for at komme til orde, hvorfor vi ønsker at holde deltagerantallet lavt, så der ligeledes bliver plads til at komme i dybden med de enkelte deltageres besvarelser (Klokmoose & Ünüvar, 2021).

I fokusgruppeinterviewet deltager derfor to respondenter fra hver af de to undersøgte enheder. Vi har valgt at blande respondenterne fra enhederne, så de får mulighed for at

² Se bilag 2 & 3

høre hinandens oplevelser på tværs af eventuelle forskelle. Tanken bag dette valg er, at vi håber, at dialogen bliver mere nuanceret i kraft af, at respondenterne bliver nysgerrige på hinanden og derpå også bidrager med mere detaljerede udsagn. Vi kan på den måde også få et indblik i samspillet i- og på tværs af de to enheder med fokus på, hvordan gruppen konstrueres af deres udsagn og opførsel, samt hvordan de i fællesskab træffer beslutninger og løser udfordringer.

Semistruktureret interview

Fokusgruppeinterviewet suppleres med et semistruktureret interview med en mødeleder fra EUDP, for at opnå indsigt i den strukturelle og kulturelle kontekst i et ledelsesperspektiv. Interviewet skal bidrage med lederens syn på sin egen rolle som mødeleder, samt hvordan lederen anskuer mulige mødeformål og deres indfrielse. I praksis kan denne viden bruges komparativt til at vurdere medarbejdernes og lederens udsagn op imod hinanden, hvilket kan give et nuanceret og dobbeltsidigt bud på, hvordan området kan udvikles med elementer fra begge perspektiver.

Skriftligt kommunikation

Vi havde ligeledes planlagt at afholde et semistruktureret interview med en mødeleder fra Puljeadministrationen, men sygdom og travlhed i enheden betød, at vi måtte se os nødsaget til at ændre formen til skriftlig kommunikation. Ændringen har resulteret i et mindre dybdegående resultat end ønsket. For at sikre mere dybde i datamaterialet, har vi dog indgået aftale om, at hun vil stå til rådighed for uddybende spørgsmål, såfremt der opstår behov for yderligere nuancering.

Dokumentanalyse

Valget af øvrigt materiale er taget med udgangspunkt i vores emne, samt de muligheder der blev os forelagt hos styrelsen. Disse dokumenter skal bidrage til en analyse af den aktuelle mødestruktur. Når vi arbejder med dokumentanalysen, forholder vi os kritisk til de dokumenter vi modtager.

Der er indgået en forudgående aftale om, at alt udleverede materiale er internt og kun vil være tilgængelig for os i skriveprocessen (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Validitet

For at sikre at vores undersøgelser opnår højst mulig validitet, har vi tænkt over vigtigheden af et grundigt forarbejde. Vi har identificeret vores målgruppe og kender vores formål for undersøgelsen, som er at opnå indsigt i medarbejdernes samt mødeledernes oplevelser af kulturen og strukturen i- og omkring mødeaktiviteterne i enhederne. Derudover sikrer vi gyldigheden af vores undersøgelse ved at operationalisere problemformuleringen ned i en række undersøgelsesspørgsmål, som vi bruger i forberedelsen af interviewguides. Dette for at sikre at vi får svar på det intenderede forud for undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 317-318) (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Reliabilitet

Vi har valgt at kombinere et fokusgruppeinterview med et individuelt interview som primær undersøgelsesmetode, men ønsker at højne reliabiliteten af undersøgelsen ved også at benytte dokumentanalyse. Dokumentanalysen skal højne reliabiliteten af undersøgelsen ved at bistå interviewene, således at vi højner mangfoldigheden i de indsamlede data.

Reliabiliteten af interviewene sikres gennem pilottest forud for de egentlige interviews med undersøgelsens målgruppe. På den måde kan vi teste hvilken type svar, vores spørgsmål kan afgive, hvilket giver mulighed for at evaluere på spørgsmålenes autencitet, formulering og karakter, således at vi undgår ledende spørgsmål og dermed reproduktion af egen forforståelse (Klokrose & Ünüvar, 2021). Vi indgik derfor aftaler med en offentlig ansat samt en leder med stor mødeledererfaring om deltagelse heri.

Resultatet af pilottesten blev, at test-respondenterne oplevede interviewguiderne som værende inspirerende, samt at spørgsmålene generelt tillod dem at komme rundt om emnet og gå i dybden med egne holdninger og oplevelser. Dog anviste pilottestningen også et par forbedringspunkter i nogle af spørgsmålene, som efterfølgende blev tilrettet.

Sekundær empiri

· Samlet rapport: "*Energistyrelsens evalueringspraksis 2018*"

Vores sekundære data skal supplere vores analyse af materialer fra styrelsen samt synliggøre formålet med det implementerede evalueringstiltag af mødeaktiviteter.

Ydermere vil vi kigge nærmere på, hvordan rapporten kan bidrage til vores

handlekatalog i forbindelse med de strukturelle forhold på møderne (Kristensen & Hussain, 2017, s. 206) (Klokrose & Ünüvar, 2021).

Teori

Forfattet af JHK & JÜ

Mary Jo Hatch's Dynamiske Kulturmodel

For at forstå helheden i et kulturperspektiv vil vi benytte Mary Jo Hatch's dynamiske kulturmodel, som vi bruger til at identificere hvilke artefakter, symboler, værdier og antagelser, der kan ligge til grund for de konstruktioner, som eksisterer i organisationen. Den dynamiske kulturmodel har fokus på de processer, der forbinder ovenstående elementer, hvorfor den kan bidrage til forståelsen af, hvad der på organisationsniveau påvirker mødernes struktur og kultur (Hatch, 2020, s. 294-314).

Denne forståelse vil vi bruge til at vurdere, hvordan kulturen kan påvirke medarbejdernes oplevede forståelse af formålet med mødeaktiviteterne i enhederne samt indfrielse heraf (Klokrose & Ünüvar, 2021). Når vi forstår, hvordan kulturen dannes og med hvilke konsekvenser, kan vi bruge denne viden til at identificere de opmærksomhedspunkter, der skal medtænkes i handlekataloget for at opnå den kulturforandring, som på baggrund af vores undersøgelser, vurderes nødvendig i forhold til at opnå en fælles formålsforståelse af de faste faglige møder i enhederne.

Karl E. Weick's Meningsskabelse og Enactment

I forlængelse af analysen af mødekulturen vil vi benytte Karl E. Weicks teori om meningsskabelse til at fortolke og forsøge at opnå en forståelse af, hvordan der skabes mening med møderne (Hammer & Høpner, 2019).

I denne analyse vil vi kigge nærmere på, hvordan relationer og gensidigt betingede handlinger påvirker medarbejdernes og ledernes opfattelse af møderne og disses formål. På den måde vil vi først og fremmest bruge meningsskabelsesteorien til at bidrage til forståelsen af, hvorfor tingene er, som de er. Dette vil give en indsigt i, hvor det er, vi med afsæt i kultur- og meningsskabelsesteorien vurderer, organisationen bør bevæge sig hen for at opnå den gensidige forståelse for mødernes formål og en meningsskabelse, der er understøttende i denne proces. Vi vil benytte interviewene til at lægge mærke til, hvordan meninger skabes ud fra Weicks syv elementer, hvor især sproget og gensidigt

betingede handlinger vil anses som centrale dele af samspillet mellem forskellige individer på en arbejdsplads (Hammer & Høpner, 2019, s. 115). Vi benytter ligeledes menings-skabelsesteorien, når vi laver analyse af indhentede skriftlige dokumenter fra mødeaktivitet. I dokumentanalysen vil vi forsøge at fremanalysere dokumenternes mulige indflydelse på menings-skabelsen med de faste faglige møder samt en fortolkning af hvilke rutiner og handlinger de kan bidrage til (Kristensen & Hussain, 2017, s. 132-135).

Facilitering og involvering

I udarbejdelsen af udviklingsforslag vil vi inddrage faciliteringsredskaber som bidrag til, hvordan processen omkring møder kan optimeres. Vi vil benytte faciliteringens tre grundlæggende delkomponenter, som beskriver processen før-, under- og efter mødet til at udarbejde et handlekatalog til forbedring af mødekulturen og -strukturen i de to enheder i Center for Energiadministration Esbjerg. Vi vil benytte modeller som Mødediamanten og Senges involveringstrappe til at skabe overblik over de overordnede rammer for strukturen. Dette for at give mødelederen et klart billede af de elementer, der kan ligge til grund for indfrielsen af mødernes formål samt danne rammerne for en forventningsafstemning med deltagerne, som kan skabe den ideelle involvering (Larsen, Loon, & Andersen, 2016, s. 35-37) (Ravn, 2011, s. 64-68) (Klokrose & Ünüvar, 2021). Vi vil ligeledes inddrage elementer fra litteraturen om mødets forberedelse og opfølgning, som skal supplere ovenstående, herunder dagsordener, referater og evalueringsteori.

Analyse

Den organisatoriske kontekst

Forfattet af JHK

Strukturperspektivet

For at forstå de kontekstuelle rammer og forudsætninger, der omkranser møderne i Center for Energiadministration Esbjerg, indledes med en analyse af de formelle og uformelle strukturer, vi har fundet frem til på organisationsniveau. På den baggrund ses organisationen i lyset af tre grundlæggende variable, der går igen i hele projektet: Struktur, kultur og processer. Disse anskues som sammenhængende variable, der krydser

hinanden og som vanskeligt lader sig adskille, hvorfor der vil være elementer af alle tre variable i de følgende afsnit (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 38).

Energistyrelsens overordnede formelle struktur er opbygget hierarkisk efter linjestabsprincippet, hvilket kommer til udtryk i den formelle struktur, hvor der er placeret én direktør i toppen med tre vicedirektører samt to stabsfunktioner under (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 45-84) (Energistyrelsen).

Ansvar for Center for Energiadministration Esbjerg er fordelt under to vicedirektører og centret er opbygget i fire centrale enheder med hver sin enhedschef. Enhederne er tillige opdelt i én eller flere teams med hver sin teamleder. Det betyder, at hver medarbejder har én direkte overordnet, som styrer den daglige drift.

Den formelle struktur i Center for Energiadministration Esbjerg lægger sig derpå op ad det klassiske hierarkiske bureaukrati, hvor arbejdet følger en klar vertikal opgavefordeling samt regler og lovgivning, som karakteriserer den politisk styrede organisation (Berg-Sørensen, Grøn, & Hansen, 2016, s. 220). Vi har oplevet det komme til udtryk på flere forskellige måder i vores egen tid som ansatte i styrelsen, og i fokusgruppeinterviewet er nedenstående et godt eksempel på, hvordan strukturen kan opleves fra et medarbejderperspektiv: "Når vi har IT-udfordringer, så er det sagsgange, der bliver godkendt i København, men ikke noget der er afprøvet. Argumentet "det er godkendt fra København" kan føles som en lukket dør. Der kunne godt være bedre samarbejde." Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Den formelle struktur betyder, at kommunikationsvejene kan opleves lange, hvilket blev nævnt til fokusgruppeinterviewet, hvorefter resten af deltagerne erklærede sig enige i den oplevelse. De giver altså i interviewet udtryk for en enstemmig oplevelse af, at der er meget langt til direktionen samt især øverste ledelse i København, hvis noget ikke fungerer. Medarbejdere Puljeadministration og EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Den vertikale arbejdsdeling beskrives af EUDP-respondenterne som siloorienteret i deres enhed, hvilket gør, at de ikke ved meget om, hvad de hver især laver. Arbejdsdelingen er efter deres udsagn på en måde, vi vurderer, kan medføre øget specialisering og tavs viden,

hvis ikke man er opmærksom på de mulige konsekvenser af en siloopdelt organisation, som ofte kan skyldes kommunikationsproblemer (Hatch, 2020, s. 422).

I Puljeadministrationen er den vertikale arbejdsdeling opdelt i to teams på baggrund af erfaring og uddannelse: Administrative og specialister. Respondenterne fra Puljeadministrationen ytrer i den forbindelse et stort behov for horisontal vidensdeling samt strukturering af, hvordan arbejdet skal udføres. Dog ytres også et behov for en anderledes teamopdeling, idet respondenterne fra Puljeadministrationen oplever udfordringer med beslutningsprocesserne i den nuværende opdeling, idet input på tværs af teamene er nødvendige for den daglige sagsbehandling. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Undertiden er der også en anden væsentlig karakter ved strukturen i de to undersøgte enheder, som kommer meget klart til udtryk i empirien fra fokusgruppeinterviewet, hvilket er autonomi. Selvom respondenterne fra begge enheder giver udtryk for en formel struktur, der i nogen grad beror sig på specialisering i kompetenceområder og hierarkisk opbygning, er det nøgleord som frihed, tillid og ansvar, der går igen i deres beskrivelser af at være medarbejder i Energistyrelsen. Der er altså en uformel struktur i organisationen, som dominerer og har betydning for den måde, styrelsen fungerer på, som gør, at organisationen synes meget mere kompleks. Den høje grad af autonomi i dagligdagen medfører også en portion beslutnings- og prioriteringskompetence, som går helt ned til den enkelte medarbejder. Dette opleves i begge enheder, men det er især hos medarbejderne i Puljeadministrationen, det vækker en følelse af at være overladt til sig selv med svære beslutninger, som respondenterne savner organisatorisk opgavegennemsigtighed for at kunne træffe. Medarbejdere Puljeadministration og EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Forfattet af JÜ

Energistyrelsens vision er overordnet set at opnå et klimaneutralt samfund i vækst og balance, hvor grønne løsninger, sikker og effektiv forsyning samt økonomi tænkes sammen. Det betyder at styrelsens overordnede mål og vision om at mindske de danske CO₂-fodspor er tæt bundet op på de politiske og lovmæssige forpligtelser på energibespareområdet, som i høj grad kommer fra EU-lovgivningen (Energistyrelsen).

Styrelsen har fire synlige værdier, som er en stor del af det kulturelle kodeks i organisationen, hvilket er knyttet op på følgende hovedkompetencer: Holdånd, faglighed, nysgerrighed og fremtidsansvar, der optræder som åbne og synlige artefakter på organisationens hjemmeside samt fysiske genstande ude på kontorerne (Energistyrelsen).

I fokusgruppeinterviewet lægger respondenterne fra begge enheder stor vægt på holdåndskompetencen i forbindelse med både det sociale og det faglige. Der er stor forskel på, hvordan der i EUDP og Puljeadministrationen arbejdes med at opretholde den gode holdånd i hverdagen. Respondenterne fra EUDP oplever at styrelsen ofte finansierer sociale arrangementer i enhederne. Dog er oplevelsen i Puljeadministrationen, at der ikke er tid til arrangementer, men at holdånden kommer til udtryk i de små ting i hverdagen såsom kagedage og gensidig kollegial støtte i hårde perioder med pres og overarbejde. Medarbejder EUDP og Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

De tre øvrige værdier fylder i empirien mindre, hvilket der kan være flere forklaringer på. Følelsen af et stort og kontinuerligt arbejdspress kan sandsynligvis påvirke medarbejdernes overskud til at forholde sig nysgerrigt til sit arbejde, selvom respondenterne fra Puljeadministrationen af flere omgange udtrykker nysgerrighed omkring hinandens opgaver og arbejdsprocesser, samt kommer med ideer til hvordan denne nysgerrighed kan implementeres i mødepraksissen. Nedenstående citat er et eksempel på, hvordan arbejdspresset undertrykker den iboende nysgerrighed i adspurgte medarbejder fra Puljeadministrationen:

Det med at vide hvad folk laver, det synes jeg stand-up møderne skal bruges til. Jeg prøver at undgå at sige noget for ikke at få flere opgaver, jeg har ikke lyst til at tage flere opgaver, fordi så kan jeg ikke nå alt det jeg skal. Det viser bare hvor travlt vi har. Fordi jeg har bare så mange opgaver.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Hos EUDP kan der være en udfordring i siloorganiseringen, som kan virke fagligt isolerende og udgøre en barriere for flowet af information og viden på tværs af enheden. Det er vores indtryk på baggrund af fokusgruppeinterviewet, at medarbejderne i EUDP besidder en lavere grad af behov for indsigt i hinandens opgaver kontra medarbejderne

fra Puljeadministrationen. Det i sig selv kunne også udtrykke, at EUDP bare har et større kendskab til hinandens opgaver end det er tilfældet i Puljeadministrationen, men da en af respondenterne fra EUDP forklarer om deres morgenmøder, siger han følgende:

Vi tager lige en tur rundt om bordet, men vi er meget siloorienteret, så vi ved ikke meget om hinandens områder. Der er nogle gange nogle ting uden om, som vi kan hjælpe hinanden med. Men ellers er det meget orientering.

Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Energistyrelsens fysiske rammer udgør omgivelserne, som danner et tæt samspil mellem forskellige faktorer i organisationen, hvor blandt andet opgavestyringen og samarbejds mulighederne bliver påvirket (Berg-Sørensen, Grøn, & Hansen, 2016, s. 214). Ydermere spiller de en stor rolle i organisationens kulturdannelse i form af artefakter, som vi senere i analysen vil belyse mere dybdegående. De fysiske rammer er i denne sammenhæng inddelt i 2 elementer: Beliggenhed og indretning (Hatch, 2020, s. 339-394).

Beliggenheden har som tidligere nævnt stor betydning for, hvordan medarbejderne oplever kommunikationen i organisationen. Det er dog styrelsens formelle struktur med opdelingen i to afdelinger beliggende i henholdsvis Esbjerg og på Kalvefod Brygge i København, der fylder hos respondenterne i begge de undersøgte enheder. De udtrykker i fokusgruppeinterviewet, at den geografiske afstand mellem kontorerne kan give en følelse af at være en underafdeling til København.

Der er lang vej op til direktionen for at kunne sige, at der fx er noget, der ikke fungerer. De kommer på formelle besøg, hvor de kigger overordnet på tingene, men de kommer ikke ned i hverdagsproblemerne Det er svært når man har to kontorer, jeg synes vi er lidt en underafdeling under København.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Hos Center for Energiadministration Esbjerg er det de store åbne kontorlandskaber, som danner rammerne for den daglige interaktion med plads til sparring på kryds og tværs. "Jeg synes vi har en rigtig god social interaktion i vores lille afdeling. Der er en meget

uformel tone og har man spørgsmål, så spørger man sidemanden eller åbent i plenum.” Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Den åbne indretning giver enhedernes teamledere og medarbejdere muligheden for at foretage hurtige standup-møder samt koordinering i hverdagen.

Forfattet af JHK

Den omverden, der omgiver Energistyrelsen, er foranderlig og dynamisk. Der eksisterer derpå stor usikkerhed i omgivelserne, idet Energistyrelsen bevæger sig i et komplekst fagområde, hvor der er tale om udvikling og implementering af avancerede løsninger, som omfatter interesser både nationalt og internationalt (Hatch, 2020, s. 136-137). Nationalt arbejder styrelsen for at gøre Danmark til et grønt foregangsland. I den forbindelse har styrelsen en afgørende rolle i opretholdelsen af de bindende aftaler, som er besluttet politisk for at nå målene, der er rammesættende for arbejdet i både EUDP og Puljeadministrationen (KEFM).

Med det taget i betragtning sammenholdt med den teknologiske fremgang, der medfører en tilsvarende høj forandringshastighed på området, påvirkes organisationen af en omverden, der stiller store krav til styrelsens forandringsparathed. Den komplekse omverden gør derfor, at aktørerne inden i organisationen er nødt til at spørge sig selv, hvad er der herinde og derude for at skabe mening (Hammer & Høpner, 2019, s. 125).

Kulturperspektivet

I dette afsnit belyses kulturen i et generelt perspektiv, hvorefter vi senere bevæger os ned i mødekulturen ved hjælp af observation, indlevelse og fortolkning af de empiriske resultater (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 213-214).

Til analysen af kulturen både på organisationsniveau og ned i det enkelte møde, har vi valgt at benytte Mary Jo Hatch's dynamiske kulturmodel for at opnå en dybere forståelse af, hvorfor medarbejdere og mødeledere i de undersøgte enheder handler, som de gør. I denne sammenhæng kan handlinger bidrage til fortolkningen af, hvordan den fælles formålsforståelse bliver dannet også i forbindelse med mødernes strukturelle form, som berøres her samt i afsnittene omkring mødepraksis i henholdsvis Puljeadministrationen og EUDP. Dette fordi kulturen og strukturen er gensidigt påvirkede af hinanden (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 38-39).

Kulturen i Energistyrelsen kommer til udtryk på mange måder, hvorfor vi allerede har været inde på nogle af kulturelementerne fra den dynamiske kulturmodel i foregående afsnit. Mary Jo Hatch har brugt den amerikanske psykolog Edgar Scheins teori om organisationskultur som grundlag for at beskrive kulturen i en mere dynamisk teori, hvor der tages udgangspunkt i fire variable og processerne mellem disse: Artefakter, værdier, grundlæggende antagelser og symboler (Hatch, 2020, s. 306).

Vi anskuer i følgende analyse kulturen ud fra et symbolsk fortolkende perspektiv, idet vi ser organisationskulturen som et mønster af sociale konstruktioner, virkeligheder og meningsdannelser (Hatch, 2020, s. 295).

Artefakterne, vi har beskrevet kort i tidligere afsnit, danner rammerne for medarbejdernes interaktioner med hinanden, hvilket påvirker den måde de handler på, da artefakterne forankrer sig i organisationens symboler, normer og værdier (Hatch, 2020, s. 298). De førnævnte artefakter er synlige genstande i organisationen, imidlertid er der også andre typer af artefakter, som ikke er berørt endnu og som ligger i de dybere niveauer af kulturen, og dermed også er sværere at se med det blotte øje. Artefakterne kan grundlæggende opdeles i tre typer: Genstande, verbale udtryk og aktiviteter, hvoraf vi i dette afsnit fokuserer på de to sidstnævnte, idet vi kort har været omkring genstande (Hatch, 2020, s. 300).

Der nævnes i EUDP, at der i enheden lægges stor vægt på, ved rekruttering af nye medarbejdere, at det er nogen, der socialt passer ind i teamet. Det vidner om, at der eksisterer nogle subkulturelle værdier, som blandt andet udtrykkes i interviewet i forbindelse med den sociale dynamik i EUDP. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Det sociale fylder meget i begge enheder generelt. I Puljeadministrationen forklares tilmed at oplevelsen er, at den altoverskyggende grund til at medarbejderne fortsætter på trods af faldende trivsel, er det sociale på arbejdspladsen. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

De respondenter vi har haft med i vores undersøgelser fra Puljeadministrationen, benytter en retorik, som gør, at vi som lyttere bliver overbeviste og forstår deres budskaber på baggrund af følelser. Fælles for alle respondenterne er, at de taler i et pænt og letforståeligt sprog og benytter god argumentation for deres synspunkter. Medarbejderne

i EUDP bruger en retorik, der gør, at vi som tilhørere føler os mindre følelsesinvolveret end det er tilfældet med medarbejderne i Puljeadministrationen, der i højere grad udtrykker deres følelser i interviewet igennem et levende sprog og patosappel. Et eksempel herpå kan fx være medarbejderen fra Puljeadministrationen, der udtrykker sin ulyst imod at få flere opgaver, og nævner følelsen af dårlig samvittighed flere gange, samt i højere grad benytter forstærkende førsteled i sætninger. Fx optræder der to i denne udtalelse fra en medarbejder i Puljeadministrationen: “Jeg synes, vi har en megagod holdånd nede ved os, men vi har ikke tid. Jeg mangler, at man lige kan puste ud, men vi har virkelig travlt.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Generelt er frasen “vi har travlt” efter vores fortolkning et verbalt udtryk, der er skabt og accepteret i flere af styrelsens enheder, idet vi selv har hørt det mange gange som ansatte både i Puljeadministrationen og Sol&vind. Sætningen “vi har travlt” eller “vi løber stærkt” som en medarbejder i Puljeadministrationen ligeledes brugte i interviewet, er blevet til i en manifesteringsproces mellem den grundlæggende antagelse, at man har travlt og de værdibaserede handlinger, det forårsager hos medarbejderne (Hatch, 2020, s. 306-309). Som symbol på travlheden i afdelingen, har Jessica erfaret som medarbejder i Puljeadministrationen, at medarbejderne ofte benytter musik i ørerne. Det er blevet et symbol på koncentreret tid, og at man ikke ønsker forstyrrelser som følge af en symboliseringsproces på baggrund af artefaktet beskrevet ovenfor. Resultatet af disse processer udtrykkes i en form for stresskultur, som påvirker medarbejderne gensidigt og gør, at de kan få svært ved at komme ud af følelsen af at være under konstant pres. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Medarbejderne i EUDP fremstår mere rationelle i deres håndtering af arbejdspress:

... jeg føler ikke at jeg har lige så travlt som pulje. Det er i specifikke perioder vi har travlt og der har alle travlt. Så jeg synes egentlig at jeg får meget ud af møderne og vil gerne deltage også selvom man kunne have lavet noget andet.

Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Det kunne tyde på, at de ikke har gennemgået samme proces som medarbejderne i Puljeadministrationen, idet vores respondenter fra EUDP’s grundlæggende antagelse er,

at de kun i perioder har meget travlt. Det manifesteres i enhedens værdier, som er et højt prioriteret subkulturelt fællesskab, hvilket realiseres i hyppige sociale arrangementer, der giver liv til holdåndsværdien (Hatch, 2020, s. 306-309).

Respondenterne fra EUDP forklarer ligeledes, hvordan de oplever, der er færre faste faglige møder i enheden kontra Puljeadministrationen. Tillige har man i EUDP indført en "mødefri" dag i ugen, hvilket i en symboliseringsproces kan bidrage til, at det verbale udtryk "der er kun travlt i specifikke perioder" bliver omdannet til et symbol. Ledelsen i enheden benytter den mødefrie dag til at symbolisere overfor medarbejderne, at denne dag er det okay at være offline og fordybe sig i sine opgaver uden at blive afbrudt af mails og/eller interne møder³. Dette bidrager til medarbejdernes fortolkningsproces, hvor de skaber mening med symbolerne, hvilket kan lede tilbage til en antagelse om, at der eksisterer en større ro og struktur i enheden, som muliggør faglig og social fordybelse.

Forfattet af JÛ

Energistyrelsen har forskellige former for aktiviteter, og generelt set et meget stort fokus på sociale arrangementer af varierende karakter. Fælles for hele organisationen er to årlige arrangementer i form af en sommerfest og en julefrokost, som skiftevis bliver afholdt i Esbjerg og København i forsøget på at skabe en ligevægt i organisationen. Ydermere er Centerdage et arrangement, der går igen og afholdes internt i de to centre. Centerdagene er også et arrangement, som bliver nævnt i vores fokusgruppeinterview, dog udtrykt med blandede oplevelser. Begge enheder er enige om, at det er et godt arrangement, som giver meget på den sociale konto samtidig med et fagligt udbytte, dog har deltagelsen fra medarbejderne fra Puljeadministrationen været begrænset grundet det oplevede arbejdspress.

Her ved centerdagene havde mange dårlig samvittighed over at skulle bruge to dage på at være væk fra alt det, vi kunne have lavet. Og sådan skal det jo ikke være, men jeg blev også hjemme. Jeg skulle have deltaget på dag to, men var sådan lidt: Arh! Jeg skal også teste noget i TAS, så det prioriterer jeg lige. Og sådan skal det jo ikke være.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

³ Se bilag 4

I Center for Energiadministration Esbjerg bliver der løbende afholdt arrangementer, hvor det som udgangspunkt er det nedsatte trivselsudvalg, der står for det praktiske. Blandt andet har trivselsudvalget hver fredag afholdt fælles morgenmad i kantinen, for de medarbejdere der have lyst og tid. I forbindelse med vores fokusgruppeinterview kom det frem, at en medarbejder fra Puljeadministrationen har set sig nødsaget til at melde sig ud af trivselsudvalget pga. det store arbejdspress.

Jeg var før en del af trivselsudvalget, men har faktisk været nødt til at melde mig ud, fordi jeg simpelthen ikke har tid til det. Og jeg havde dårlig samvittighed over, at jeg ikke havde tid til at planlægge noget, og det siger bare noget om, at vi har virkelig travlt

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation, 4. november 2021).

Sideløbende med trivselsudvalgets arbejde er der også gjort plads til interne arrangementer, som udelukkende foregår i enhederne. Disse arrangementer bliver arrangeret internt i enhederne af medarbejderne, og af tidligere eksempler kan nævnes fælles frokost på kontoret, spisning og fitness uden for arbejdstiden. I vores fokusgruppeinterview er der enighed om vigtigheden af de sociale aktiviteter, men som nævnt tidligere påvirker arbejdspresset i Puljeadministrationen, hvor ofte de foregår. "Vi får at vide, vi gerne må planlægge noget socialt, der er bare ikke nogen, der har overskud til at gøre det, fordi man har bare ikke tid til det." Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Vores respondenter fra Puljeadministrationen udtrykker, med deres fravalg af deltagelse i Centerdagene, Trivselsudvalget og generelle sociale aktiviteter, værdibaserede handlinger afledt af den grundlæggende antagelse, at der ikke er tid. Dette kan tolkes som udtryk for den realiseringsproces, der sker mellem værdien af at nå sine opgaver og artefaktet i det verbale udtryk "vi har travlt".

Sociale traditioner er dog også et artefakt som Center for Energiadministration Esbjerg generelt prioriterer højt, og som realiseres i begge enheder gennem værdien holddånd. Det kommer bl.a. til udtryk i handlinger som fx at velkomme nye medarbejdere med morgenmad og at tage ordentlig afsked med kollegaer.

Medarbejdernes sociale samspil i hverdagen bliver påvirket af de små og store oplevelser de har sammen, hvilket kommer til udtryk i oplevelsen af en stærk holdånd i begge enheder på trods af de forskelle, der er i enhedernes kulturdynamikker. Medarbejdere Puljeadministration og EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Energistyrelsens overordnede værdi faglighed kommer også til udtryk i forskellige artefakter, antagelser og symboler i de undersøgte enheder. Blandt andet ønsker ledelsen sandsynligvis, at de åbne kontorlandskaber skal forstås som et symbol på faglig sparring og åbenhed. Dette som proces i en symboliserings- og fortolkningsproces mellem artefaktet "faglighed" og de grundlæggende antagelser, at medarbejderne har de rette kompetencer til at kunne bidrage med faglige synspunkter, samt at gennemsigtighed blandt medarbejderne er vigtig for den løbende sparring.

Vores respondenter fra EUDP udtrykker, at de oplever, der eksisterer en god gennemsigtighed mellem medarbejdere og teamleder, hvilket kan være udtryk for en symboliserings- og fortolkningsproces, de opnår gennem den daglige sparring på kontoret samt på enhedens to ugentlige faste møder.

Formålet [med møderne] er at orientere og afstemme Kontormødet er meget orienterende, og tavlemødet er meget mere afstemmende om, hvordan vi gør tingene og hvad vi melder ud ... det er dér [på tavlemødet], vi bliver enige om, hvordan vi agerer, hvor kontormødet er dér, vi får information og giver information.

Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Respondenterne fra Puljeadministrationen udtrykker dog en mangel på gennemsigtighed i forhold til, hvor pressede de enkelte medarbejdere er, hvilket skaber en oplevelse af, at der mangler struktur i arbejdet. Dette manifesterer sig i værdibaserede handlinger, som gør, at man som medarbejder i Puljeadministrationen måske undlader at sparre med sine kollegaer, fordi man på den måde er bange for at stride imod værdien om at nå sine opgaver.

Det er derfor, jeg gemmer mig til møderne, fordi der mangler den gennemsigtighed med hvor travlt hinanden har. Man kunne godt bruge at vide,

hvem er ledig og hvem har tid til at hjælpe mig ... Der skal være noget struktur og en plan. Den skal jeg ikke selv stå for, for det giver dårlig samvittighed at spørge kollegaer.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

I begge enheder anses sparring dog som en højtrangeret værdi blandt vores respondenter, hvilket kan udspringe af en grundlæggende antagelse, som alle respondenterne udtrykker, at man er gode til at hjælpe hinanden. Dette udtrykkes i interviewet af en respondent fra Puljeadministrationen således: "Vi er gode på den måde, selvom vi alle har travlt, at man kan komme til hinanden. Der er plads til, at man kan komme til en kollega, hvis man har en sag, der kræver specialviden." Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

I EUDP lægges vægt på tilstedeværelsen af den oplevede uformelle tone samt en kultur, hvor man bare går til sidemanden, hvis man har spørgsmål eller spørger åbent på møder. En respondent fra EUDP forklarer endvidere: "Vi har teammedarbejdere, men det er ikke så opdelt, at vi ikke kan snakke sammen og det er vigtigt at vi er ensartede i vores sagsbehandling." Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Det åbne kontorlandskab kan i dette tilfælde fortolkes anderledes hos respondenterne i Puljeadministrationen, da antagelsen at medarbejderne besidder de rette kompetencer til selvstændigt at holde ansvaret for egne opgaver, bliver udfordret af følelsen af, ikke at kunne følge med. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Hos EUDP udtrykker vores respondenter en noget anderledes oplevelse, hvor de ikke giver udtryk for, at de deler følelsen af at være overladt til sig selv, men tværtimod en følelse af, at åbenhed i enheden bidrager til et godt samspil mellem både medarbejdere og ledelse. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Fælles for begge enheder er dog antagelsen, at man hurtigt får meget ansvar i styrelsen. Dette manifesterer sig i værdien frihed under ansvar, som medfører forventninger, der påvirker medarbejdernes adfærd og værdibaserede handlinger. Vi har nævnt eksemplet med respondenterne fra Puljeadministrationen, der gemmer sig på møder, fordi hun ikke ønsker ansvar for mere, end hun kan nå i mål med samt respondenterne fra EUDP, der beskriver deres arbejde som grundlæggende siloorienteret. Det vidner om, at tillid og

autonomi er værdier, som påvirker kulturdynamikken meget i begge enheder og som stiller forskelligartede krav til struktur, gennemsigtighed og mødepraksis i de to undersøgte enheder.

Delkonklusion

Forfattet af JHK

Den aktuelle struktur i EUDP og Puljeadministrationen i Center for Energiadministration Esbjerg er præget af en hierarkisk opbygning, hvor den vertikale opgavefordeling i høj grad er bestemt af regler og lovgivning. I EUDP er respondenternes opfattelse, at man er meget siloorienteret, men fælles for begge enheder er, at der eksisterer en følelse af stor frihed under ansvar.

Strukturen og kulturen i centret er ligeledes påvirket af styrelsens overordnede værdier og visioner, som fokuseres omkring holdånd, faglighed, nysgerrighed og fremtidsansvar. Dette påvirker det sociale sammenhold og den gensidige tillid, der udtrykkes mellem medarbejdere og ledelse, samt den fysiske indretning lokalt i centret, som vi tolker, skal inspirere til sparring og interaktion.

Energistyrelsens uforudsigelige omverden spiller ligeledes ind på ovenstående, hvilket især opleves i kulturen i Puljeadministrationen, som udtrykker, at de oplever en høj grad af konstant arbejdspress i enheden.

Generelt opleves kulturen i Puljeadministrationen som gennemsyret af den grundlæggende antagelse, at alle har travlt, hvilket skaber en række processer, der påvirker medarbejdernes normer, værdier og handlinger. Det betyder at værdien i at nå sine opgaver naturligt ryger til tops på prioriteringslisten, og at det kulturelle verbale udtryk "vi har travlt" bliver til som et gensidigt accepteret artefakt i enheden. Dette bidrager til skabelsen af symboler, der kan få modsatrettet betydning afhængig af, hvordan disse fortolkes og gives mening. Det store arbejdspress respondenterne oplever, påvirker dog medarbejderne således, at de opbygger en ulyst til at deltage aktivt på møder og andre aktiviteter i styrelsen, fordi de er bange for at få mere ansvar eller ikke nå deres opgaver.

I forhold til travlhed eksisterer der en grundlæggende antagelse blandt vores respondenter fra EUDP, som er, at de kun har travlt i specifikke perioder. Dette manifesteres i værdien omkring det sociale subkulturelle fællesskab, som skaber en adfærd i enheden, hvor

medarbejderne i højere grad tager sig tid til at deltage i sociale begivenheder sammenlignet med respondenterne i Puljeadministrationen. De værdibaserede handlinger realiseres i artefakterne “holdånd” og det verbale udtryk “der er kun travlt i specifikke perioder”, hvilket fortolkes i symboler, som giver betydning til de andre processer, herunder fx de mødefrie dage.

Fælles for kulturen i begge enheder er, at der eksisterer nogle grundlæggende antagelser om, at man hurtigt får ansvar og at man hjælper hinanden også i pressede perioder. Disse forankrer sig i kulturen, hvilket påvirker medarbejdernes måder at arbejde på, samt deres oplevede behov for at mødes internt på faglige møder.

Mødepraksis, -kultur og meningsskabelse

Mødepraksis i EUDP

Forfattet af JHK

I EUDP afholdes to faste faglige møder pr. uge, et tavlemøde og et kontormøde, hvor hele enheden som udgangspunkt er inviteret og forventes deltagende. De faste møder er fordelt ud over ugen, hvilket ifølge vores medarbejderrespondenter fra EUDP fungerer rigtig godt: “Tirsdag og torsdag dækker meget godt en arbejdsuge ud, synes jeg. Vi må frit arbejde hjemme mandag og fredag. Der er altid en eller anden, der er med på Skype.” Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Tavlemøder

Tavlemødet om tirsdagen er det første ugentlige møde, som afholdes i enheden, og er ejet af teamlederen fra EUDP. I vores interview med en mødeleder fra EUDP forklares formålet med tavlemødet ud fra en forståelse af mødet som værende meget ad hoc og sagsspecifikt. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Medarbejderne fra EUDP forklarer deres forståelse af formålet med tavlemødet således:

På tavlemødet er det os eller alle og enhver, der lige tilføjer noget til dagsordenen, men det er teamleder, der ejer mødet. De møder vi har med teamlederen, er om, hvordan vi skal lægge linjen, og der har vi fint glæde af hinandens svar.

Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Mødelederen og medarbejderne fra EUDP forklarer enstemmigt i interviewene, at tavlemødet foregår stående på kontoret, hvor dagsordenen bliver planlagt på baggrund af punkter, som medarbejderne selv løbende tilføjer. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Medarbejderne giver udtryk for en oplevelse af en høj grad af involvering i tavlemødet, hvor den enkelte medarbejder holder ansvaret for egne punkter. Tavlemødet bliver brugt til sparring samt videns- og erfaringsudveksling, hvor der afstemmes mellem medarbejdere og teamleder samt træffes nødvendige beslutninger. Medarbejderne siger følgende om tavlemødet:

På tavlemødet er det meget et spørgsmål om, at jeg prøver at bidrage med den erfaring, jeg har. Jeg prøver at komme med input og modspil til teamlederen fra cases, hvor vi måske har oplevet det anderledes Jeg har op til flere gange i starten haft nogle punkter på tavlemødet, og gået derfra med nogle svar eller holdninger, jeg kunne tage i betragtning. Så på den måde synes jeg, at jeg er blevet hørt.

Medarbejdere EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Tavlemødet kan have en varighed på mellem 5-30 minutter, og oplevelsen fra både mødeleder og medarbejdernes synspunkt er, at det sjældent er store ting, der tages op på tavlemøderne, hvorfor der heller ikke gøres brug af referater på tavlemøderne. En af respondenterne fra EUDP forklarer i fokusgruppeinterviewet, at han tror, at en af grundene til, at tavlemødet fungerer så godt, er, at de bare stopper tidligt, hvis der ikke er mere på dagsordenen. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Dette understøtter meget godt mødelederens generelle holdning til møder, som går på, at møder som udgangspunkt skal være så korte som muligt. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Kontormøder

På kontormødet er det kontorchefen, der er mødeleder og han beskriver mødet som en hybrid, hvor formålet er opdelt i 2 elementer: Bordet rundt med information om travlhed

hos den enkelte og hvad man hver især sidder med samt som oftest 2-3 diskussionsemner. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Kontormødet bliver afholdt i et aflukket mødelokale, hvor enheden forud for mødet har den sociale tradition, at de spiser morgenmad sammen. Medarbejderne i vores undersøgelse udtrykker, at de oplever formålet med kontormøderne som overvejende orientering og oplysning, hvor man lettere kan komme til at indtage en passiv mødedeltagerrolle:

På kontormødet bliver man nemt passiv, men på en god måde. I dag var der ikke noget, der krævede mit input. Når det er meget strukturerede møder, så bliver det tit sådan, at medmindre man har noget til punkterne, så kommer man ikke lige på banen.

Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Som mødelederen udtrykker det, er hans opfattelse af formålet forskellig fra det, medarbejderne udtrykker i ovenstående citat, idet mødelederen oplever kontormøderne som overvejende beslutningsmøder. Medarbejderne oplever, at det i høj grad afhænger af, hvad der er på dagsordenen til det enkelte kontormøde, og forklarer, at mødetypen kan variere på baggrund af dagsordenen. Medarbejderne udtrykker derpå, at de deler mødeleders oplevelse af, at møderne bruges til holdningsudveksling, men kun der hvor mødetype og dagsorden lægger op til diskussion. Medarbejdernes oplevelse af kontormødets formål er, at det overvejende er orientering. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Disse modsatrettede betydninger i oplevelsen af mødetype mellem mødeleder og -deltagere kan modvirke oplevelsen af, at der eksisterer en fælles forståelse samt indfrielse af formålet på kontormøderne. Hos mødedeltagerne kan det ligeledes bidrage til en større grad af passivitet på møderne, hvis man ikke forventer at skulle deltage i en beslutningsproces, hvilket kan modarbejde mødelederens formål om, at alle skal gå fra mødet med en afklaring på møder generelt. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Når det kommer til forberedelse hos medarbejderne forud for møderne, er forventningerne fra mødelederen klare, men stemmer kun delvist overens med adspurgte medarbejders oplevelse af egne handlinger i forbindelse med mødeforberedelse. "Mine forventninger til deltagere før mødet er, at der godt kan være noget materiale og så er det forventningen, at man har sat sig ind i det. Så er der instruktioner og man skal have læst dagsordenen." Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Imidlertid forklarer den ene af vores respondenter fra medarbejderstaben i EUDP, at han ikke forbereder sig udover at tjekke sin kalender, mens den anden medarbejder siger følgende om sin forberedelse til kontor- og tavlemøder:

Altså på kontormødet skimmer jeg lige dagsordenen igennem og er der noget, der specifikt kunne vedrøre mig, så sætter jeg mig ind i det ellers overhovedet ikke. Og på tavlemødet er det kun, hvis jeg har skrevet noget på dagsordenen. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Strukturen på kontormøderne afviger ligeledes fra tavlemøderne, når det kommer til udarbejdelsen af dagsorden og referat. En af adspurgte medarbejdere fra EUDP forklarer, hvordan han godt kan lide den struktur, en dagsorden giver på møderne. Hans oplevelse er, at en dagsorden er vigtig for hans oplevelse af et konstruktivt møde, idet de således undgår, at møderne bliver en sludder for en sladder. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Dagsordenen bliver på kontormødet udarbejdet af mødelederen, og rollen som referent går på skift blandt medarbejderne.

Det er typisk mig der laver dagsorden, altså noget jeg synes, vi skal snakke om. Men alle har mulighed for, at byde ind på det, og jeg får også nogle inputs der siger, det her er noget vi skal have vendt. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Første punkt på dagsorden er fast og bliver kaldt "bordet rundt", hvor alle medarbejdere fortæller, hvad de er optaget af nu og her. Dette bruges ifølge mødelederen til at opnå en indsigt i, hvor travlt medarbejderne har samt at finde løsninger, hvis nogen er pressede.

Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). De adspurgte medarbejdere udtrykker, at det er sjældent, de ved meget om hinandens områder pga. den oplevede siloopdeling, men at møderne fungerer godt. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Formålet med bordet-rundt-punktet opleves enstemmigt som et gennemsigtighedsskabende element i hverdagen, der giver indsigt i kollegernes arbejde, hvilket vi tolker, har en god effekt i en enhed med mange siloer. Dette fordi medarbejderne således opnår en indsigt i hinandens arbejde på et overordnet plan, som bidrager til skabelsen af et overblik over enhedens arbejde, hvor man ellers fordyber sig meget i egne opgaver. Således tolker vi, at bordet-rundt-punktet samt den gode sparring, som respondenterne generelt oplever på tavlemøderne, giver medarbejderne bedre prioriteringskompetence på trods af, at enheden ifølge respondenterne er præget af dét at være ekspert på eget område.

Mødekultur og meningskabelse i EUDP

Forfattet af JÜ

I følgende afsnit vil vi komme ind på, hvordan struktur- og kulturperspektivet påvirker de faste faglige møder i EUDP samt den mening medarbejderne og mødelederne har skabt med møderne.

Den formelle struktur som præger den vertikale opgavefordeling i Energistyrelsen, kan påvirke de faste faglige møder, idet der kan eksistere mange usynlige magtstrukturer, som kan have indflydelse på de oplevede formål med møderne. I EUDP forklarer adspurgte mødeleder, at han før har deltaget på møder, hvor det man troede, var blevet besluttet, endte med noget helt anderledes. Dette fordi nogen havde tænkt at beslutningen, der blev taget på mødet, var dårlig. Det er imidlertid hans oplevelse, at det lokalt i EUDP ikke er et problem.

Jeg synes, vi har et velfungerende team, hvor der ikke ligger nogle magtstrukturer, som der gør i nogle møder. Der er ingen her, der ikke vil sige sin mening, fordi at en fx løfter øjenbrynet eller gør på en bestemt måde.

Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

De adspurgte respondenter fra vores fokusgruppeinterview understøtter mødelederen i hans opfattelse af kulturen på møderne, idet de forklarer, at de føler sig hørt og inddraget i møderne samt de beslutninger, der træffes på møderne. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Denne mening som medarbejderne og lederen har skabt, vurderer vi, bidrager til skabelsen af en gensidig plausibel forståelse af møderne og deres formål, hvilket påvirker og giver mening til lederens og medarbejdernes handlinger på møderne (Hammer & Høpner, 2019, s. 113-118). Medarbejderne forklarer, at de prøver at bidrage med input og modspil til mødelederen og de andre deltagere på møderne, således at de kommer frem med det, de mener i en diskussion. I diskussionssituationer oplever medarbejderne, at mødeleder er lyttende og accepterende, hvorfor de føler, de har mulighed for at blive hørt og forstået.

Der var på et tidspunkt, hvor kontorchefen mente, at man kunne effektivisere, og så havde jeg en meget anderledes holdning til det. Den fik han at vide ... Han lyttede og accepterede, at vi var uenige og gjorde det alligevel. Så meldte jeg mig lidt ud af det. Men jeg følte, at han hørte mig og accepterede min holdning, han havde bare noget, han ville stå fast på.

Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

I ovenstående citat er der flere eksempler på, hvordan handlinger er med til at skabe den virkelighed, medarbejderne og mødelederen selv er en del af, idet de er gensidigt påvirkede af hinanden i den sociale interaktion, der sker på møderne (Hammer & Høpner, 2019, s. 115-118). Chefens lyttende imødekommenhed fik medarbejderen til at komme frem med sine synspunkter, men da chefen alligevel holdt fast i sit eget forslag, tog medarbejderen afstand fra det. I ovenstående eksempel kan der sandsynligvis have været forskellige opfattelser af mødets formål, hvor lederen måske oplevede beslutning som det overordnede formål, kan medarbejderen have opfattet mødet som et orienteringsmøde. Dette kan som også nævnt tidligere få indflydelse på det oplevede udbytte for det enkelte møde samt påvirke medarbejdernes adfærd således, at de indtager mere passive mødedeltagerroller på møder, som egentlig er tænkt som beslutningsmøder.

Den horisontale opgavefordeling, der eksisterer i EUDP, opleves baseret på tillid og en høj grad af selvstændigt opgaveansvar hos den enkelte medarbejder. Dette oplever vores respondenter fra fokusgruppeinterviewet, giver en følelse af ejerskab til opgaveløsningen. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Det kommer blandt andet til udtryk på tavlemøderne, når medarbejderne selvstændigt tilføjer punkter til dagsordenen samt forbereder sig på de elementer, der vedrører deres ansvarsområder. Medarbejdernes handlinger forud for møderne kan på den måde være med til at danne rammerne for de betingelser, mødet foregår under, idet involvering af medarbejderne giver anledning til mere aktive mødedeltagerroller på tavlemøderne. Samtidig kan det medvirke til at styrke den fælles forståelse af formålet med møder, der er tænkt som beslutnings- og/eller vidensudvekslingsmøder og ikke udelukkende orientering fra mødeleder til -deltagere.

De kulturelle handlinger som medarbejderne foretager, kan således være afledt af den struktur og kultur, der skabes på møderne, hvilket er med til at konstruere oplevelsen og meningen med møderne. I EUDP udtrykker vores respondenter en mening med møderne som værende gode og noget, man gerne vil bruge tid på. "Jeg synes egentlig, at jeg får meget ud af møderne og vil gerne deltage, også selvom man kunne have lavet noget andet." Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Medarbejderne og mødelederen deltager altså selv i skabelsen af de betingelser, de oplever under mødet, hvor den sociale kultur i enheden vi tidligere har beskrevet, påvirker møderne gennem deltageres værdibaserede handlinger. Kulturen kan ligeledes skabe udfordringer på møderne, idet enhedens prioritering af det sociale kan påvirke måden der interageres på og tage tid fra det, respondenterne mener er det egentlige formål med møderne (Hammer & Høpner, 2019, s. 115-118).

I EUDP bruger vores respondenter ledetråde i forbindelse med deres mødepraksis, som blandt andet kan tolkes således, at "en sludder for en sladder" ikke betegnes som et konstruktivt møde. Dette hænger sammen med, at respondenterne har skabt en mening, som er at en dagsorden og tilhørende struktur er vigtig for at løse udfordringen med, hvad der kan og bør drøftes på møderne. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Denne mening skabes sandsynligvis ud fra ovenstående ledetråde, som vi tolker, udspringer af den interaktion, der er i enheden, hvor den sociale værdi har en høj status i EUDP's kultur. "Det er her udfordringen er med, at kan man så også snakke

om den serie, man er ved at se?” Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Lederen har en opfattelse af, at det er nødvendigt og hans ansvar at lede snakken på mødet, så dagsordenen overholdes. Hertil siger lederen om sin egen rolle som mødeleder i EUDP: “Deri ligger der nogle ting, som jeg ved, jeg kæmper lidt med. At vi måske nogle gange får brugt lidt for meget tid på at komme tilbage til emnet.” Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Vi observerede i fokusgruppeinterviewet, hvordan medarbejderne fra EUDP tilsyneladende sammen dannede en livsform i dialogen med hinanden (Gergen & Mellon, 2020, s. 24-27). De supplerede i interviewet hinandens udtalelser og brugte nogle af de samme sprogpil til at forklare deres oplevelse af den virkelighed, de er en del af. Fx beskrev de begge enhedens møder som “strukturerede”, idet de hørte respondenterne fra Puljeadministrationen forklare om deres møder, underforstået at begge EUDP-medarbejderne forstod møderne i Puljeadministrationen som ustrukturerede. På den måde konstruerer de også virkeligheder under interviewet i koordineret dialogisk interaktion med hinanden (Gergen & Mellon, 2020, s. 134-135).

Den måde deltagerne påvirker hinandens meninger på under interviewet, kan også hænge sammen med deres relationelle forhold til hinanden. I den livsform de befandt sig i under fokusgruppeinterviewet, observerede og tolkede vi, at respondenternes forskellige erfaringsgrundlag påvirkede deres besvarelser. Den ene respondent som havde en længere anciennitet i organisationen kunne fx godt modsige den anden, som var nyansat i sommers i situationer, hvor han ikke genkendte sin kollegas oplevelser. Den nyansatte respondent modsagde ikke sin kollega, hvilket kan skyldes både personlige og/eller kulturelle forhold knyttet til de sociale normer og systemer i gruppen, som en nyansat først skal lære at kende og tilpasse sig (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 140-145).

Vi fik et indtryk af, at mødekulturen i EUDP i høj grad er knyttet op på ledetråden “den der tier, accepterer løsningen/beslutningen”, hvilket kan fortolkes som et symbol på en antagelse omkring møderne, som er, at diskussion og meningsudveksling er vigtig for en beslutning. En medarbejder fra EUDP forklarer således om hans opfattelse af den gode mødedeltagelse: “Den gode mødedeltagelse sker når mødet er fysisk. Der er tit en larmende stilhed på onlinemøder, så der er stiltiende accept. Det at folk er der, hjælper

meget i sig selv. At man byder ind.” Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Om samspillet mellem mødeleder og mødedeltagere i EUDP forklarer mødelederen:

Dynamisk vil jeg sige. Jeg forsøger, at det ikke er mig, der skal tale ... Hvis vi skal sammenligne Skype-møder med de fysiske møder, så er det klart blevet bedre at mødes igen for at få dynamikken i gang. Skype-møder er som at snakke ud i et sort hul. Det er nemmere at beslutte noget, fordi der ikke er så mange, der siger noget. Men det bliver mine beslutninger.

Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Til beslutningsprocessen siger mødelederen følgende:

Sidste gang havde vi et punkt omkring den kommende pressede periode ... fandt vi frem til to ting ... Jeg vidste godt, hvor vi skulle starte henne, men hvad vi præcis endte på for en løsning, det var noget andet. Det jeg havde tænkt var et problem, var ikke et problem.

Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

På beslutningsområdet er der lavet en tilretning, som er indførelsen af et fortløbende dokument, der skal synliggøre beslutninger og handlinger, samt gøre det søgbart for de, der eventuelt var fraværende på møderne. Der eksisterer dog ikke noget fast system for evaluering i enheden, hvilket alle vores respondenter udtrykker som plausibelt. Mødelederen fortæller, at han opfatter evalueringsdelen som vigtig, men at han synes den er svær, fordi han mener, det hurtigt bliver for kunstigt. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Medarbejderne udtrykker i fokusgruppeinterviewet, at de ikke har et behov for yderligere evaluering og forklarer, at der er en løbende udvikling af møderne i enheden, hvilket tyder på, at evaluering alligevel sker. Medarbejderne havde lidt kendskab til tiltaget “Energistyrelsen evalueringspraksis 2018”, men gav udtryk for en mening om den som værende “overkill”.

Da vi spurgte mødeleder ind til hans oplevelse af mødernes udviklingspotentialer i EUPD svarede han følgende:

Jeg synes jo, der er nogle overordnede begrænsninger og rammer for udvikling. Det er, at jamen vi skal ikke bruge for lang tid på det. Lige nu har vi sat den time af i ugen, og ligger det så det rigtige tidspunkt? Er det på produktiv tid? Hvornår er mødet noget, hvor man kan gå derfra og løse en opgave bedre, og hvornår er det noget, hvor det bare er spild af tid? Jeg tror, at når der også ligger noget socialt i den hybride form, så får man også fyldt tiden ud med nogle ting, som ikke er skemalagte. Problemet for mig er nok i virkeligheden at holde tiden, vi løber ind i at pludselig er der gået en time.

Mødeleder EUPD (Personlig kommunikation 4. november 2021).

Dokumentanalyse af materialer fra EUPD

Forfattet af JHK

Vi har fået tilsendt eksempler på dagsordener fra både tavle- og kontormøderne i enheden samt nogle referater af kontormøderne, som vi vil prøve at tolke os frem til, hvordan påvirker meningsskabelsen i forbindelse med møder.

Dagsordenerne fra tavlemøderne er, som nævnt tidligere, udarbejdet af medarbejderne, hvilket fremgår af dokumentet i form af den ansvarlige medarbejders initialer. Dette stemmer overens med det, vores respondenter har udtrykt, hvilket sammenholdt giver os opfattelsen af, at dokumentet har en høj autenticitet og troværdighed.

I hverdagspraksis benyttes denne dagsorden til at inddrage medarbejderne og gøre dem til medejere af mødet, idet de i høj grad selv sætter rammerne for det, der skal drøftes på tavlemøderne, som omhandler den daglige drift i enheden. Medarbejder EUPD (personlig kommunikation 4. november 2021).

Helhedsindtrykket af dagsordenerne til tavlemøderne er, at de er mangelfulde og informationssvage. Dagsordenspunkterne er meget kort formuleret, hvilket giver de øvrige medarbejdere ringe mulighed for at forberede sig på, hvad der skal tales om. Mens nogle punkter indeholder et spørgsmål, som kollegerne kan forholde sig til forud for mødet, er der punkter, som blot består af ét eller to ord. Vi tolker ligeledes, at det kan

være meget svært på forhånd at vide, hvor lang tid hvert enkelt punkt forventes at tage af mødets længde. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Dagsordensdokumentet kan påvirke medarbejdernes handlinger på den måde, at de måske undlader at skrive et tiltænkt punkt på, hvis de kan se, at der allerede er meget på dagsordenen til næste tavlemøde. En af respondenterne forklarer, at de har oplevet perioder, hvor møderne blev lange: "Det blev brugt rigtig meget under udflytningen og det skabte lange diskussioner og lange møder. Men nu er det mere åbne spørgsmål i plenum." Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). På den måde kan dagsordenen påvirke medarbejdernes meningsskabelse i lyset af de erfaringer og forståelser, medarbejderne har omkring tavlemøderne, som gør at de måske ønsker at undgå møder, der trækker ud (Hammer & Høpner, 2019, s. 102-105 & 115-118).

Kontormødernes dagsorden er meget anderledes opbygget og generelt med lidt mere information omkring hvert enkelt punkt, således at der er mulighed for at gøre sig tanker om eventuelle beslutninger forud for mødet. Dog skal nævnes, at autenticiteten af dokumenterne vurderes svækket, idet der, i nogle tilfælde, er skrevet referat/noter i selve dagsordenen, hvilket betyder, at vi ikke ved, hvordan dagsordenen oprindeligt har set ud. Det fremgår ikke af dokumenterne, hvem der har skrevet referaterne, hvorfor vi heller ikke er vidende om, hvorvidt det er mødeleder eller en medarbejder, idet vores respondenter har udtrykt, at referentrollen går på skift. Mødeleder og medarbejdere EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Dokumenterne fra kontormøderne understøtter og bidrager til respondenternes meningsskabelse, hvilket tolkes således, at kontormøderne i EUDP har en strammere struktur end det er tilfældet på tavlemøderne. Dagsordenen medvirker til den meningsskabelse, idet den bruges i hverdagspraksis som et værktøj til at styre både rammer og indhold på møderne. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Dette kan have en afgørende rolle for skabelsen af den livsverden, der gør sig gældende på kontormøderne, hvor vores respondenter udtrykker, at de oplever mødet som overvejende orientering og handler derefter. Medarbejdere EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Når man taler om meningsskabelse, er der overordnet tre elementer, som påvirker den proces; det Karl E. Weick i sin teori kalder en ramme, en ledetråd og en forbindelse (Hammer & Høpner, 2019, s. 131). I dette tilfælde kan man tolke erfaringerne om

møderne som rammen, medarbejdernes inaktivitet på møderne som ledetråden og strukturen/dagsordenen som forbindelsen, der skaber mening. På den måde kan man tolke dagsordenen som et meningskabende element på kontormøderne, der får medarbejderne til at blive mere passive mødedeltagere, hvilket virker tilbage på møderne, som netop kommer til at blive mere orienterende. Dette virker så tilbage på medarbejderne, som udtrykker, at en meningsfuld måde at reagere på som deltager på et orienteringsmøde er at lytte (Hammer & Høpner, 2019, s. 37-54).

Dette kan som tidligere nævnt medvirke til skabelsen af den skævvridning i formålsforståelsen med kontormødet, vi har tolket finder sted. Hvilket kan holdes op imod medarbejdernes beskrivelse af den gode mødedeltagelse, som de oplever er, når man bidrager og byder ind på møderne. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Mødepraksis i Puljeadministrationen

Forfattet af JÜ

I Puljeadministrationen afholdes ét fast fagligt møde pr. uge; et enhedsmøde, hvor hele enheden som udgangspunkt forventes deltagende. Internt i det administrative team afholdes der yderligere tre ugentlige standup-møder samt et fælles opfølgingsmøde med spørgsmål til sagsbehandling i konkrete sager. Sidstnævnte møde går på tur blandt medarbejderne, så de reelt set kun har tvungen deltagelse hver 2-3 uge. Tillige bliver der også afholdt interne standup-møder i specialistteamet, men da vi ikke har belyst deres møder empirisk, vil disse ikke behandles yderligere.

Standup-møder

Standup-møderne i det administrative team er planlagt tre gange ugentlig: Mandag, onsdag og fredag, og er ejet af teamlederen fra det administrative team i Puljeadministrationen. Det er dog medarbejdernes oplevelse, at møderne ofte bliver aflyst, samt at det planlagte mandagsmøde ikke giver det forventede udbytte. "Det er teamlederen, der styrer det og det bliver aflyst, hvis hun ikke har tid. Det sker tit." Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Jeg synes, at mandag er der ikke så meget at snakke om; de ligger mandag, onsdag og fredag. Hvor meget sker der mellem fredag og mandag? Det bliver ikke brugt til ”denne uge skal vi nå det og det og det”, det ville give mening. Det gør det andet ikke.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Mængden af møder er ifølge medarbejderrespondenterne kun et problem, fordi indholdet ikke er godt nok. Der er enighed om, at standup-møderne først og fremmest mangler et generelt formål, og at det overvejende burde være beslutningsorienteret. Medarbejderne kommer i den forbindelse med et eksempel på et møde, som efter deres mening var meningsfuldt:

Et eksempel på et standup møde, som fungerede var, hvor vi brugte tiden på at beslutte, at vi skulle have opdateret noget på baggrund af en længere diskussion. Der blev der rent faktisk taget en beslutning. Det var et eksempel på et effektivt outcome. Det burde egentlig være beslutningsmøder.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Medarbejderne forklarer i interviewet, at standup-møderne bliver afholdt virtuelt, hvilket ligeledes kan bidrage til oplevelsen af det manglende formål og -struktur på møderne. Den virtuelle mødeform gør, at medarbejderne fra Puljeadministrationen oplever, de lettere kan være passive på møderne og arbejde videre med sagsbehandlingen sideløbende, da udbyttet af møderne ofte ikke opleves tilstrækkeligt. “Jeg er ikke så god, jeg tager mig selv i, at jeg sidder og laver noget andet, og så bliver mit navn nævnt og så hov. Men det er fordi, jeg ikke synes, det er relevant.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Respondenterne udtrykker tillige, at den manglende brug af dagsorden gør, at møderne bliver ufokuserede, hvilket vi tolker kan svække den fælles formålsforståelse for standup-møderne. “Standup-møderne handler om alt. Både sagsbehandling, fagspørgsmål, social drøftelse. Der er ikke nogen struktur og ingen agenda.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Den virtuelle form og oplevelsen af mangel på struktur på møderne hæmmer samspillet mellem mødelederen og -deltagerne, idet medarbejderne har en oplevelse af, at de ofte er fraværende på møderne. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Enheds møder

Enheds møderne bliver afholdt én gang ugentligt om torsdagen, hvor kontorchefen er mødeleder. Formålet beskrives af både medarbejder og mødeleder som værende overvejende orientering, hvor erfaringsudveksling og generelle informationer er en del af dagsordenen. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021). Medarbejderrespondenterne giver tillige udtryk for en oplevelse af mødet som velfungerende. “Vi har også et orienteringsmøde hver uge [enheds mødet]. Det er vigtig for mig, der vil jeg rigtig gerne deltage. Der får vi info på chefniveau, hvor langt vi hver især er osv. Det fungerer rigtig godt.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Kontorchefen har en oplevelse af sig selv som en involverende mødeleder, men erkender, at enheds mødet bærer præg af envejskommunikation. “Jeg synes selv, at jeg forsøger at inddrage og opfordre til snak og spørgsmål, men erkender blankt, at jeg har konstrueret et møde-setup, hvor det primært er envejskommunikation, altså mig, der fortæller noget og medarbejderne, der lytter.” Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021).

På trods af mødelederens oplevelse, udtrykker medarbejderrespondenterne enighed i forhold til hendes rolle som involverende. “Hun gør meget ud af, at vi skal byde ind når vi er der fysisk.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Mødelederen fandt dog hurtigt ud af, at de fysiske omgivelser betød meget for samspillet mellem mødeleder og -deltagere, hvorfor hun for nyligt har ændret mødets setup.

Jeg vil meget gerne, at det ikke altid bare er mig, der står og taler. Derfor forsøger jeg at inddrage de involverede medarbejdere og få dem selv til at sætte ord på.

Jeg fandt ud af, at de fysiske omgivelser betød meget for mine medarbejders lyst til at byde ind ... Da vi var en lille enhed, stod vi i rundkreds, men nu holder vi

mødet i kantinen. Det giver en anden stemning, når folk sidder overfor hinanden – der er meget mere sludren og kommentarer og spørgsmål. Hvilket er godt pga. Corona og hjemmearbejdsmuligheder, har vi stadig brug for at lære hinanden bedre at kende socialt.

Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021).

Mødelederen ser tillige sig selv om en styrende mødeleder i situationer, hvor møderne kræver det. Dog erkender hun, at det ikke er enhedsmøderne, hvor hun udfolder sig mest. For hende har det større værdi at give plads når punkterne på møderne giver anledning til diskussion blandt mødedeltagerne, hvilket hun også mener, fremmer mødets sociale element. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021). På trods af ønsket om at være involverende og det faktum at mødet nu har fået nye omgivelser, udtrykker mødelederen fortsat en oplevelse af et møde, som godt kunne udvikles på flere punkter.

Jeg ville elske, hvis mine medarbejdere bød ind med faglige input eller lignende, som kunne indgå i enhedsmødet. Men jeg har ikke bedt om det. Faktisk har jeres spørgsmål fået mig til at tænke over, at det er noget, jeg vil gøre fremover.

Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021).

Det samme gør sig gældende, når det kommer til opfølgning på møder, hvor mødelederen udtrykker et behov for evaluering, men at det ikke for hende giver mening at bede en tavs forsamling bidrage. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021).

Til trods for en mødeleder der overordnet set tilkendegiver en mødeform, der på flere punkter har potentiale for udvikling og nytænkning, udtrykker medarbejderrespondenterne følgende om enhedsmødet. “Der er meget interesse for enhedsmøderne, det er ikke noget man vil gå glip af.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Spørgetimer

Dette møde er et godt eksempel på, hvordan Puljeadministrationen i nogen grad benytter sig af kontinuerlig udvikling. Spørgetimerne blev tidligere afholdt hver dag for alle medarbejderne, men da det hurtigt blev klart, at dette var for tidskrævende, blev setuppet ændret til tre gange ugentlig med rotation i deltagelse af faste medarbejdere. Mødelederrollen går ligeledes på omgang mellem de to teamledere i enheden. Medarbejderrespondenterne giver udtryk for, at denne ændring har gjort en kæmpe forskel i det oplevede udbytte samt frigjort tid til de øvrige opgaver. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Selvom medarbejderrespondenterne tidligere har udtrykt et stort behov for struktur på enhedens faglige møder, er oplevelsen anderledes med spørgetimerne, idet der altid kun er ét punkt på dagsordenen. "Vi er enige [i at strukturen, en dagsorden giver, er vigtig], men spørgetimen fungerer godt uden dagsorden, fordi dagsordenen hedder "spørgsmål". På spørgetimen giver det god mening, at der ikke er en plan." Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Spørgetimerne bliver overordnet set brugt til afklaring af sagsbehandling i konkrete sager, hvilket det nye setup gør muligt, idet der altid er repræsenteret én medarbejder fra hvert område. Medarbejderrespondenterne oplever tillige, at disse beslutningsprocesser skaber større involvering, idet man som fast medarbejder deltager som ansvarlig fra det pågældende team. "Jeg tror også, at der jeg bidrager mest er til spørgetimerne. Jeg er god til at komme med min holdning, hvis jeg ikke synes, vi gør det, der er aftalt. Og jeg føler mig hørt." Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Der bliver ligeledes gjort brug af et lidt anderledes værktøj i forhold til referatskrivning, idet enheden har fået etableret et fælles intranet, hvor alle beslutninger bliver tilføjet. Dette værktøj giver alle medarbejdere muligheden for at fremsøge beslutninger, der er truffet i konkrete sager, som kan hjælpe dem videre i deres egen sagsbehandling. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Mødekultur og meningskabelse i Puljeadministrationen

Forfattet af JHK

I følgende afsnit vil vi komme ind på, hvordan struktur- og kulturperspektivet påvirker de faste faglige møder i Puljeadministrationen samt den mening medarbejderne og mødelederne har skabt med møderne.

Den formelle struktur, som findes i den horisontale opgavefordeling i Puljeadministrationen, kan udfordre de faste faglige møders beslutningsprocesser, idet der oftest ikke kan træffes beslutninger med mindre begge teams samt juristerne er repræsenteret på møderne. Dette har betydning for medarbejderrespondenternes oplevelse af formålet på de interne standup-møder i det administrative team, da de er af den holdning, at det overvejende burde være et beslutningsmøde. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Medarbejdernes handlinger på møderne bliver påvirket af den mening, de har konstrueret, hvilket bidrager til deres oplevelse af en plausibel forklaring på, hvorfor mødernes formål ikke indfries (Hammer & Høpner, 2019, s. 113-118).

Dette kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewet i form af en ledetråd, hvor medarbejderne udtrykker en begrænsning i forhold til at kunne indfri mødernes beslutningsformål, når specialister og jurister ikke er repræsenteret på møderne. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Ovenstående tolker vi som et udtryk for, at der findes en formel struktur i Puljeadministrationen, der ikke understøtter det formål, vores medarbejderrespondenter mener, standup-møderne burde tjene. Dette på baggrund af at medarbejderne i enheden til dagligt arbejder meget på tværs af teamene, hvilket gør, at de ikke kan skabe den forbindelse, som er nødvendig for meningskabelsen med den nuværende professionsopdeling på standup-møderne. Dette udtrykkes i følgende citat af en medarbejder i vores fokusgruppeinterview:

Vi er delt op i to teams, men det er vi ikke alligevel, vi laver lidt af hvert. Det er svært for os, fordi de spørgsmål jeg har, måske ikke giver mening at høre for Caroline Det ville være mere effektivt, hvis man fik lavet de her teams, så man

ikke skal snakke med 12 forskellige på et møde, som ikke har samme hovedfokus. Der går meget tabt på den her måde.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Som tidligere nævnt har der manifesteret sig en grundlæggende antagelse blandt medarbejderne om, at være under konstant pres, hvilket kan påvirke medarbejdernes motivation til at være deltagende i processerne før-, under- og efter møderne. Dette kommer til udtryk i vores fokusgruppeinterview, hvor medarbejderrespondenterne erkender en bevidsthed omkring egen manglende deltagelse i forbindelse med møderne. Det viser sig således i deres værdibaserede handlinger, hvor vi tolker, at værdien at indfri egne arbejdsopgaver til tiden har en meget høj prioritering, som påvirker livsformen i enheden således, at medarbejderne bliver fraværende på møder og løser andre opgaver i stedet for at deltage aktivt i møderummet. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Medarbejdernes handlinger bliver altså påvirket af de erfaringer, de har gjort sig i forbindelse med at være under konstant pres, som udgør rammen for menings-skabelsen, hvilket virker tilbage på deres handlinger og menings-skabelse, når det kommer til at være involveret i møderne (Hammer & Høpner, 2019, s. 102-105 & 115-118).

Medarbejdernes værdibaserede handlinger i forhold til prioritering af egne opgaver, bliver som nævnt tidligere skabt i forbindelse med antagelsen om, at de hurtigt får meget ansvar, hvilket tillige sætter krav til medarbejdernes individuelle prioriteringskompetencer. I vores fokusgruppeinterview fylder dette krav meget hos medarbejderrespondenterne, idet de udtrykker en følelse af, ikke at kunne leve op til denne forventning. Det kommer blandt andet til udtryk i eksempler, hvor medarbejderne selv står for ansvaret i forhold til prioritering af arbejdsopgaver samt uddelegering af sager til kollegaer. Medarbejdere Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Medarbejdernes følelse af utilstrækkelighed kan i tråd med ovenstående ligeledes påvirke deres handlinger på møderne, idet den manglende forbindelse mellem førnævnte ramme og ledetråden, som er møder uden formål, gør at medarbejderne ikke kan skabe mening med møderne. Dette virker tilbage på møderne, idet medarbejderne opfatter den mest meningsfulde måde at reagere på som deltager på et møde, der ikke

giver mening er, at bruge tiden på noget der giver bedre mening (Hammer & Høpner, 2019, s. 131-142).

Ovenstående handlinger kommer tillige til udtryk i medarbejdernes fravalg af sociale arrangementer. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Det kan sandsynligvis få betydning for enhedens faglige og sociale fællesskab, som vi har tolket os frem til, har en indvirkning på medarbejdernes handlinger på møderne.

I EUDP har vi nævnt, hvordan respondenterne oplever, at der er plads til og en forventning om, at man giver sin mening til kende, hvis man er uenig eller har erfaringer at bidrage med. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Dette tolker vi, ikke gør sig gældende på samme måde i Puljeadministrationen, idet respondenterne beskriver deres mødedeltagelse som generelt fraværende på standup-møderne og lyttende på enhedsmøderne. Dette leder ifølge mødelederen ofte til tavse møder. Medarbejder og Mødeleder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. og skriftlig kommunikation 17. november 2021). I den forbindelse udtrykker medarbejderne i fokusgruppeinterviewet en ledetråd, der vidner om en generel holdning, som er, at manglende mødestruktur skaber et ringere samspil mellem mødeleder og -deltagere. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Dette udtrykkes i følgende citat fra en medarbejder i Puljeadministrationen, der skaber sammenhæng mellem manglen på struktur og muligheden for at være passivt deltagende på møder:

Samspillet mellem mødelederen og os som deltagere føler jeg er lidt fraværende på de her ustrukturerede møder. Det mangler nok bare generelt Så man ikke kan sidde og putte sig.

Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021)

Mødelederen ytrer samstemmigt en mening om, at møder uden dagsorden er spild af tid og at hun selv som mødedeltager kan finde på at melde afbud med det som begrundelse. Hun mener, at en dagsorden er vigtig for mødedeltagernes mulighed for forberedelse til mødet og forklarer, at hun på enhedsmødet benytter en stående dagsorden. Dog oplever hun selv, at en stående dagsorden ikke er optimal, men grundet det store arbejdspress, som

medarbejderne også udtrykker, er tiden ofte bare ikke til mere. I den forbindelse forsøger hun dog undervejs på mødet at tage anderledes eller sjove indslag med. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021).

På standup-møderne er det en anderledes oplevelse, den manglende struktur giver medarbejderne, idet teamlederen ikke formår at udnytte den planlagte mødeaktivitet til noget positivt, hvorfor de oftest føles som formålsløse. "Der er ingen agenda, nogle gange er det også "Nå hvad skal I lave i weekenden?" Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

I denne sammenhæng kan rammen tolkes som værende medarbejdernes erfaringer med, at have travlt, følelsen af at møder tager tid fra de øvrige opgaver samt teaminddelingen i specialister og administrative. Dertil kan ledetråden tolkes som de tre ugentlige standup-møder, medarbejderne oplever mangler et tydeligt formål, idet beslutninger ikke kan træffes uden tilstedeværelse af alle områder. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Når medarbejderne har svært ved at skabe en meningsgivende forbindelse mellem ovenstående ramme og ledetråd, kommer de til at opleve møderne som formålsløse (Hammer & Høpner, 2019, s. 131). De erfaringer, oplevelser og den livsform som medarbejderne i fællesskab har skabt på standup-møderne, bidrager således til den fælles forståelse, at møderne ikke giver mening. Ifølge Weicks fortolkning anskues møder generelt som meningsskabende, men når standup-møderne i dette tilfælde opleves som ineffektive, kan det tolkes som et tegn på, at tiden bruges forkert, hvilket bevirker at møderne ikke får skabt den potentielle værdi og mening hos medarbejderne (Hammer & Høpner, 2019, s. 148).

Vi har brug for nogle dagsordener og noget struktur. Et formål med møderne. Jeg tror vi generelt skal holde et møde om vores møder. Vi skal starte derovre [peger på skiltet fra evalueringspraksissen]. Vi skal deles op i teams først: Et puljeteam. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

En anden ledetråd vi har lagt mærke til i interviewet er, hvordan medarbejderne kobler deres følelse af manglende gennemsigtighed med det at kunne prioritere egne opgaver. De udtrykker, at manglen på viden omkring hinandens arbejde er årsagen til den konstante

følelse af dårlig samvittighed, de begge føler, spænder ben for den frie sparring med kollegerne. Dette kan potentielt påvirke arbejdsmængden på den enkeltes bord, idet der ikke er mulighed for indgriben, som vi ser anvendt i EUDP. Medarbejder Puljeadministration og EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Medarbejdernes oplevelser på møderne i Puljeadministrationen skiller sig meget ud fra medarbejdernes i EUDP, som gør sig meget i de sociale arrangementer. Dette kan være et udtryk for, at medarbejderne fortsat mangler at skabe den fælles forståelse af møderne, hvilket bliver bekræftet i vores fokusgruppeinterview. “Fordi vi er nystartet så er der bare nogle ting, vi har brug for at få talt om, og det er der ikke møder til.” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

I forbindelse med vores fokusgruppeinterview observerede vi medarbejdernes interaktioner med hinanden. Den tidligere beskrevet holdånd kom tydeligt til udtryk i deres kropssprog samt besvarelser, hvor de flere gange supplerede og bekræftede hinanden i deres oplevelser. Tillige var der også et eksempel på, hvordan medarbejdernes sociale interaktion kan påvirke gruppens meningsskabelse i den aktuelle situation, hvor en medarbejder kom med et udsagn, der genererede et sprogspil, idet der til slut blev spurgt: “... Gør du ikke også det?” Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

I dette eksempel bliver medarbejderens meningsskabelse udfordret af kollegaens behov for bekræftelse, idet vi tolker, der ligger en underforstået forventning i hendes svar. Disse påvirkninger vil ligeledes kunne gøre sig gældende i enhedens mødeaktiviteter, idet meningsskabelsen hele tiden udfordres af de sociale sammenhænge de er en del af (Hammer & Høpner, 2019, s. 96-100).

Dokumentanalyse af materialer fra Puljeadministrationen

Forfattet af JÜ

I Puljeadministrationen benyttes på de faste ugentlige enhedsmøder en stående dagsorden, som vi har fået tilsendt på mail af vores mødelederrespondent fra enheden. Vi tolker at dokumentet og dertilhørende dagsordenspunkter har en høj troværdighed og

autencitet, da det er overleveret af forfatteren selv, som vi øvrigt oplever, deltager åbent og selvindsigtsfuldt i vores undersøgelse.

I den daglige drift forklarer mødelederen, at formålet med dagsordenen er at give mulighed for forberedelse på de enkelte punkter, men hun udtrykker samtidig, at hun kunne ønske en bedre faglig dynamik med flere input fra medarbejderne på møderne. Dagsordenen beskriver mødeleder selv som kedelig og ikke optimal, men hun forklarer samtidig, at tidspresset i enheden gør, at det ikke er muligt at forberede dagsordener til hvert møde. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021).

Den stående dagsorden består af tre faste punkter, som vi vurderer er meget korte og overordnede. Af første punkt fremgår det, at mødeleder selv holder ansvaret, hvor næste punkt er adresseret "alle". Det sidste dagsordenspunkt er "eventuelt", og der er ikke påskrevet, hvor meget tid hvert punkt forventes at tage.

Som nævnt tidligere er mødelederen og medarbejderrespondenterne overordnet set enige i, at enhedsmødets nuværende struktur kan give oplevelsen af formålet som værende orienterende. Mødelederen udtrykker dog, at hun i virkeligheden ønsker et andet formål, idet hun udtrykker ønske om mere dynamik på møderne. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021). Set ud fra et meningsskabende perspektiv tolker vi i dette tilfælde rammen som forskellene i den ønskede formål med enhedsmøderne. Dette fører til ledetråden, at medarbejderne indtager lyttende mødedeltagerroller, mens mødelederen prøver at invitere til mere dynamik, dog med resultatet at møderne alligevel bliver præget envejskommunikation samt orientering frem for dialog. Den nuværende dagsorden tolker vi som en meningsgivende forbindelse mellem de to. Vi vurderer, at den stående standarddagsorden vanskeliggør mødedeltagernes mulighed for forberedelse på indholdet til det enkelte møde, hvilket kan påvirke deres handlinger på selve mødet, som de derpå sammen konstruerer som et orienteringsmøde (Hammer & Høpner, 2019, s. 131).

Medarbejdernes oplevelse af manglende struktur på standup-møderne bliver bekræftet i vores dokumentanalyse, idet vi ikke har nogen form for dokumentation på struktur fra disse møder. Den manglende dokumentation samt medarbejdernes oplevelser tolker vi

som et udtryk for et møde-setup uden fælles formålsforståelse, hvilket i sidste ende ligeledes påvirker medarbejdernes handlinger på møderne.

Den manglende dokumentation gør sig tillige gældende for spørgetimerne, men her udtrykker medarbejderrespondenterne en generel tilfredshed omkring den manglende struktur. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Det er dog vores vurdering, at der på trods af manglende dokumentation, findes en grad af struktur på disse møder, idet medarbejderne udtrykker, at der ligger en klar plan for, hvornår de enkelte medarbejdere har "vagten" på mødet. Tillige har medarbejderrespondenterne også beskrevet, hvordan spørgetimerne har en "usynlig" dagsorden med ét fast punkt samt, hvordan der efter hvert møde bliver registreret de beslutninger, der bliver truffet på Puljeadministrationens fælles intranet. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Delkonklusion

Forfattet af JÜ

I EUDP er der to typer af faste faglige møder på ugebasis: Enhedsmøder og kontormøder. Adfærd i EUDP er tæt forbundet med værdien holdånd, hvilket generelt påvirker mødepraksissen i enheden. Respondenterne giver udtryk for en oplevelse af, at mødestruktur er meget vigtigt, idet møderne i EUDP ellers let kan blive en sludder for en sladder. Samtidigt kan det tage for meget tid fra de faglige emner, hvilket både mødeleder og medarbejdere oplever som en udfordring.

Subkulturen i EUDP bidrager ligeledes til en mødekultur og -struktur, der beskrives af alle EUDP-respondenter som fora, der fordrer frit flow af meninger og viden, hvilket giver en oplevelse af, at beslutninger træffes i fællesskab. Generelt udtrykker de i høj grad en følelse af meningsfuldhed, når det kommer til faste faglige møder. Dette påvirker medarbejdernes handlinger og gør, at de indtager forskellige mødedeltagerroller alt efter hvilket formål, de oplever, det enkelte møde tjener.

Det styrende element på begge typer møder er dagsordenen, som dog er meget forskellige, hvilket påvirker formålene på de to møder i forskellig retning. Formålet med kontormødet udtrykkes forskelligt af mødeleder og -deltagere, hvilket potentielt kan udfordre mødets værdiskabelse og oplevelsen af mødeudbyttet.

Mødelederen udtrykker, at han oplever kontormødets formål som beslutningsorienteret, hvilket bidrager til hans forventning om, at medarbejderne forbereder sig forud for møderne. Medarbejdernes opfattelse af mødets formål som orienterende påvirker dog deres handlinger i en anden retning og gør, at de ikke forbereder sig. På tavlemøderne er medarbejderne selv ansvarlige for dagsordenen, hvilket i højere grad skaber involvering og diskussion. Vi vurderer dog, at dagsordenens manglende tidselement samt medarbejdernes erfaringer med lange møder kan påvirke deres meningskabelse og handlinger, hvilket potentielt kan udfordre værdien om, at alle bør gå fra mødet med en afklaring.

Evalueringsaf møder anses i enheden som svær og medarbejderne udtrykte i fokusgruppeinterviewet, at de synes tiltagene i evalueringspraksissen 2018 var for indgribende i forhold til deres opfattelse af møderne i EUDP som generelt meningsfulde.

I Puljeadministrationen er der aktuelt tre typer af faste faglige møder på ugebasis: Standup-møder, enhedsmøder og spørgetimer. De møder der skaber flest udfordringer i enheden, har vi vurderet, er de to førstnævnte, idet spørgetimerne har gennemgået en løbende udvikling og opnået et aktuelt setup, medarbejderne oplever fungerer.

Vores analyse har vist, at den formelle struktur påvirker medarbejdernes oplevelse af standup-møderne som værende formålsløse. Vi vurderer at denne mening er skabt, idet respondenterne oplever en udfordring i forhold til det beslutningsformål, de udtrykker en forventning om, når de forklarer om standup-møderne. Det er enhedens formelle struktur med den aktuelle teaminddeling, de oplever, hæmmer beslutningsprocessen på møderne, idet de udtrykker mangel på kompetence til at træffe de endelige beslutninger.

Standup- og enhedsmødernes manglende struktur påvirker medarbejdernes handlinger på møderne og hæmmer samspillet mellem mødeleder og -deltagere, hvilket vores mødeleder på enhedsmøderne ligeledes udtrykte. Disse handlinger bliver ligeledes påvirket af kulturen i enheden, hvor værdien om at nå i mål med egne opgaver gør, at medarbejderne indtager passive mødedeltagerroller, når det er muligt.

Ovenstående virker tilbage på møderne, som ikke kommer til at indfri medarbejdernes behov for gennemsigtighed hos kollegerne. Dette kan virke forstærkende på oplevelsen af at være under konstant pres, som bidrager til medarbejdernes følelse af mødernes mangel på meningsfuldhed.

Medarbejderrespondenterne fra Puljeadministrationen udtrykte en mening om enhedsmødet som velfungerende og orienterende. Den stående dagsorden påvirker medarbejdernes handlinger som et meningsgivende element på enhedsmøderne, hvilket vi tolker, potentielt giver anledning til, at de indtager mere passive mødedeltagerroller på enhedsmøderne.

Mødelederen udtrykte en oplevelse af den stående dagsorden som suboptimal, men at det høje arbejdspress i enheden opleves begrænsende. Mødeleder udtrykte, at hun ser et stort potentiale i udvikling af enhedsmøderne, som hun ønsker, bliver mere dynamiske.

Udvikling af faste faglige møder i EUDP og Puljeadministrationen

Forfattet af JHK og JÜ

I dette afsnit vil vi på baggrund af den viden, vi har præsenteret i projektet indtil nu, komme med anbefalinger til, hvordan enhederne kan opnå en fælles forståelse af de faste møders formål samt indfrielsen heraf.

Vi har undersøgt og vurderet mødestrukturen og -kulturen i EUDP og Puljeadministrationen med meget forskellige resultater, hvilket også gør, at udviklingspotentialer i de to enheder adskiller sig meget fra hinanden. Dette betyder samtidigt, at der er tale om to enheder, som har nogle meget forskellige måder at gribe møder an på, hvilket gør, at de med fordel kan lade sig inspirere af hinanden på baggrund af dette projekt, som giver et indblik i både forløb og resultat.

Handlekatalog EUDP

Forfattet af JÜ

Tavlemøder

Strukturen og forløbet omkring tavlemøderne fordrer medarbejdernes egne input, idet de selv er ansvarlige for udarbejdelsen af dagsordenen samt at facilitere egne punkter. Dette skaber tillige en høj grad af involvering og indflydelse på møderne samt i forberedelsen af møderne, hvilket motiverer deltagerne (Krüger, 2017, s. 46-50).

Når man ønsker at kvalitetssikre og udvikle sine møder, er det væsentligt at starte med at kigge på mødets formål, idet vi har analyseret os frem til at det oplevede formål er

styrende for mange af de processer, der sker før, under og efter mødet. Vi har fundet frem til, hvordan møder uden synligt formål kan modvirke deltagernes følelse af meningsfuldhed og derpå påvirke deres handlinger forud for mødet samt de mødedeltagerroller, de indtager på mødet, hvorfor det også får betydning for mødets oplevede udbytte.

Vores empiri viser, at der allerede nu eksisterer en god forståelse af formålet med enhedens tavlemøder blandt de adspurgte medarbejdere, som udtrykker at mødets overordnede formål er diskussion og rammesætning. Den høje involveringsgrad på tavlemøderne påvirker medarbejdernes ejerskabsfølelse til beslutningerne på mødet, men som nævnt tidligere i analysen er det ligeledes vores vurdering, at den nuværende dagsorden er mangelfuld og informationssvag (Larsen, Loon, & Andersen, 2016, s. 35-36).

Vi vurderer, at dagsordenen i sin aktuelle struktur kan udfordre det generelle opmærksomhedspunkt på enhedens møder, som er at alle skal gå fra møderne afklaret. På tavlemøderne anbefaler vi derfor, at man foretager en udvikling af mødets formelle struktur ved hjælp af et faciliteringsværktøj, som kaldes en udrette-dagsorden. Ved brug af en udrette-dagsorden vil der komme lidt flere synlige elementer frem forud for mødet, som kan bruges af de øvrige mødedeltagere til forberedelse samt at skabe overblik. På den måde skabes en naturlig opmærksomhed omkring tid, indhold og proces, som aktuelt ikke er synliggjort (Ravn, 2011, s. 47-49). Ved at ændre formen på den nuværende dagsorden, er det vores vurdering, at EUDP vil kunne styrke medarbejdernes fælles formålsforståelse, idet der på hvert punkt vil fremgå tydeligt, hvad det tænkte formål er med det enkelte punkt. Samtidig er det vores vurdering, at det vil sikre en større grad af indfrielse af formålene, når medarbejderne får større mulighed for at forberede sig samt at se, hvordan mødet forventes at skride frem tidsmæssigt. Meningsskabelsen sker også retroperspektivt, hvilket vi har berørt tidligere i forbindelse med medarbejdernes erfaringer med møder, der trak ud og blev alt for lange. Vi tolker derpå også at det er en væsentlig del af meningsskabelsen med møder generelt i enheden, at tiden bruges konstruktivt. Dette kan en mere udførlig dagsorden bidrage til, idet medarbejderne bedre kan forberede sig på mødet og i sidste ende nå mere på den samme tid (Krüger, 2017, s. 46-50).

Tabel 1.2: Eksempel på en udrette-dagsorden

Tavlemøde EUDP				
Dato: xxxxxx Tid: xxxx Referent: xxxxxx				
Emne: Hvad er emnet og hvem har ansvaret?	Mål: Hvad skal vi udrette?	Proces: Hvordan gør vi det?	Tid: Hvor lang tid tager dette emne fra mødet?	Beslutning: Hvad skal der ske efter mødet?

(Ravn, 2011, s. 47)

Kontormøder

Vi har på baggrund af empirien analyseret os frem til og vurderet, at der på kontormøderne eksisterer forskellige formålsforståelser mellem mødeleder og -deltagere. Mens mødelederen forstår formålet med mødet som overvejende beslutningsorienteret, forstår medarbejderrespondenterne mødet som et orienteringsmøde, hvor det primære formål er at give og modtage information. Medarbejder og mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

På kontormødet eksisterer der en opfattelse af knaphed på tid, hvilket gør at planlægning og kontrol anses som essentiel. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Vi vurderer imidlertid, at der kan være tale om en struktur på mødet, som er så kontrollerende, at det kan virke handlingslammende på mødedeltagerne (Krüger, 2017, s. 55-56). Dette kan bidrage til den differentierede forståelse af mødets formål, idet medarbejderne påvirkes henimod at indtage mere passive mødedeltagerroller på kontormøderne, hvilket svækker beslutningspotentiallet samt medarbejdernes ejerskab til beslutningerne (Larsen, Loon, & Andersen, 2016, s. 35-36). På den baggrund vurderer vi, at den stramme struktur på kontormøderne spiller en afgørende rolle i forhold til medarbejdernes meningsskabelse og forståelse af mødets formål som orienterende. Vi anbefaler derfor en udvikling af rammerne for kontormøderne med henblik på at ændre medarbejdernes opfattelse af mødeformålet samt at skabe en lidt løsere struktur med en højere grad af involvering.

Som på tavlemøderne i EUDP vil en udrette-dagsorden kunne bruges til at få synliggjort formålene med de planlagte punkter samt de metoder, der bruges til at nå målene. Dette vil give mødeleder mulighed for at synliggøre sine forventninger til mødedeltagernes forberedelse, hvilket potentielt kan motivere medarbejderne til at handle og dermed bidrage mere aktivt til indfrielsen af mødets beslutningsformål (Krüger, 2017, s. 46-50). Foruden ovenstående vurderer vi, at en udvikling i faciliteringen af kontormøderne ligeledes kan medvirke til skabelsen af et mødesetup, der er mere involverende. Vores respondenter udtrykker en faciliteringsstil på kontormøderne, der vurderes på niveau med Senges telling-niveau, hvilket stemmer godt overens med mødelederens udtrykte interesse i at holde dagsordenen og på den måde styre indholdet på mødet. Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). For at skabe mere involvering og ejerskab til beslutningerne kræver det derfor, at mødelederen, som er facilitator på kontormøderne, slipper lidt af kontrollen og bevæger sig op ad Senges involveringstrappe (Larsen, Loon, & Andersen, 2016, s. 36-37).

Mødelederen kan med fordel benytte cirkulær mødeledelse på beslutningspunkter, hvor processen er åben for forankring af medarbejdernes input, for at sikre deres involvering og dermed også motivation samt ejerskabsfølelse. Vi vurderer på baggrund af vores analyse, at en større ejerskabsfølelse over beslutningerne også vil få medarbejderne til i højere grad at tage del i processerne og komme frem med deres ideer. Kulturen i enheden fordrer holdningsudveksling, men vi har også set eksemplet med medarbejderen, der tog afstand fra en beslutning, idet lederen ikke involverede ham i processen. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Den cirkulære mødeledelse vil åbne muligheden for en mere åben og nuanceret proces, som fordrer nysgerrighed, idéer, kritik og fælles løsninger (Krüger, 2017, s. 95-97).

Det vil dog altid være en udfordring, når mødelederen selv faciliterer mødet, at vedkommende har holdninger og viden om mødets indhold. Dette kan gøre, at lederen selv kommer til at indtræde en dominerende rolle på sine møder, hvilket kan få medarbejderne til i højere grad at føle sig overset (Ravn, 2011, s. 26). I dette tilfælde vil vi anbefale mødelederen at overveje, hvorvidt faciliteringsrollen på kontormødets beslutningspunkter med fordel kan overlades til en fortrolig og kompetent medarbejder, som derpå også får mulighed for at udvikle sine mødelederkompetencer. Vi vurderer at dette vil kunne skabe en god dynamik mellem involvering og resultatfokus, hvilket vil

skabe mindre autoritær ledelse og samtidig ikke for meget snakkekultur (Ravn, 2011, s. 149-151).

Handlekatalog Puljeadministrationen

Forfattet af JHK

Standup-møder

På baggrund af vores analyse er det vores vurdering, at der på standup-møderne er stort potentiale for udvikling. Først og fremmest er der blandt vores medarbejderrespondenter tvivl om hvilket formål, disse møder er sat i verden for at indfri. Denne forståelse af formålet som værende ikkeeksisterende giver medarbejderne en følelse af, at møderne er meningsløse, hvilket påvirker deres motivation til involvering i processerne i- og omkring møderne. Medarbejdere Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

For at skabe meningsfuldhed med de aktuelle faste møder i enheden, anbefaler vi derfor, at standup-møderne tages væk fra de sagsrelaterede beslutninger, som i stedet kan fastholdes i spørgetimerne. Dette fordi spørgetimerne ikke synes udfordret af den horisontale opgavefordeling, vi tidligere har belyst.

Det vil være vores anbefaling på baggrund af empirien, at formålet med standup-møderne overvejende bliver fastlagt til at være orientering og ideskabelse. Vores respondenter udtrykker et stort behov for et møde i det administrative team med fokus på rammesætning af teamets arbejdsgange. Ved indfrielse af dette formål på standup-møderne, vil medarbejderne få et forum, hvori det vil være muligt for dem at få den gennemsigtighed, de savner, gennem dialog og sparring.

Formålene med mødet forankres i en fælles formålsforståelse gennem synlig kommunikation heraf på mødets dagsorden samt en struktur på møderne, der er mere involveringsskabende, og som sikrer forståelsen samt indfrielsen af formålene gennem meningsskabens syv faser (Hammer & Høpner, 2019).

Vi vurderer, at der i den forbindelse først og fremmest bør kigges på mødernes hyppighed, idet medarbejderrespondenterne oplever mandagsmøderne som værende overflødige. Vi har vurderet, at deres meningsskabelse i høj grad påvirkes af den kultur, der eksisterer i enheden, hvor arbejdspress påvirker medarbejdernes værdier og handlinger. Set i lyset af

de erfaringer medarbejderne har og den kultur, der er i enheden, vurderer vi derfor, at en reduktion i mødehyppigheden vil bidrage til medarbejdernes følelse af mødernes meningsfuldhed. Vi anbefaler at de lader sig inspirere af EUDP, som holder faste møder hver tirsdag og torsdag og udtrykker, at de oplever denne fordeling af møder som dækkende for ugen. Medarbejder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021). Vi vurderer samtidigt, at standup-møderne så vidt muligt skal væk fra den virtuelle mødeform, idet medarbejderrespondenterne klart udtrykker at møder, der ikke er fysiske, begrænser mødeydbyttet. Mødets fysiske rammer er dets kropssprog, hvilket er styrende for måden vi tænker på (Krüger, 2017, s. 57-68). Dette kommer også til udtryk i empirien, idet respondenterne udtrykker, at de på onlinemøder let bliver fraværende og indtager passive mødedeltagerroller, hvilket svækker indfrielsen af formålene. Medarbejdere Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Ved at gøre møderne fysiske vil det være muligt at variere mødeformen, håndtere udfordringen med arbejdsopgaver, der forstyrrer mødenærværet samt skabe rum for relationsopbygning og derved styrke teamets holdånd endnu mere. På sigt vil man måske kunne skifte mellem fysiske og online møder, når medarbejderne har fået opbygget en holdning til mødet som værdifuld brug af deres tid. Onlinemøder er en nem og hurtig måde at mødes på, men det kræver en god forudgående forståelse af mødeformålet samt opmærksom facilitering af det virtuelle møde (Krüger, 2017, s. 201-204).

Som foreslået til EUDP vil vi ligeledes i Puljeadministrationen anbefale brugen af en udrette-dagsorden til standup-møderne, idet punkternes formål kan være varierende (Ravn, 2011, s. 47-49). Ved implementering af en struktureret dagsorden på standup-møderne, vil det helt overordnet set kunne bidrage til medarbejdernes forståelse for mødets indhold samt deres forberedelse til mødet og dermed også deres motivation til at indtage mere deltagende mødedeltagerroller (Krüger, 2017, s. 45-50). For at skabe en højere involveringsgrad kan mødelederen med dette redskab benytte uddelegering af punkter som fx forberedelse af et indlæg eller facilitering af en del af mødet, hvilket vil fremme medarbejdernes følelse af medejerskab til møderne. Dog betyder dette som nævnt i EUDP's handlekatalog, at mødelederen i Puljeadministrationen skal være villig til at opgive en del af kontrollen over indholdet og være bevidst omkring på hvilket niveau involveringen skal ske. Det vil være vores anbefaling at involveringsniveauet holdes over testing-niveauet, idet medarbejderrespondenterne klart udtrykker et behov for involvering

i processerne, hvilket vi også vurderer vigtigt for at opnå indfrielse af mødernes ideskabelsesformål (Larsen, Loon, & Andersen, 2016, s. 36-41).

Idet medarbejderrespondenterne har en oplevelse af standup-møderne som værende meget ustrukturerede, vil vi sideløbende med dagsordenen anbefale brugen af faciliteringsværktøjet Mødediamanten til styring af dagsordenspunkterne.

Mødediamanten skaber struktur på det enkelte punkt og bidrager til indfrielse af punktets formål gennem inddeling i følgende tre procesfaser: Høring, konstruktion og konklusion. De tre faser skiller tingene ad, og sikrer samarbejdet mod et fælles mål, hvilket vi vurderer nødvendigt i en enhed som Puljeadministrationen, hvor der er meget fokus på værdien i at nå egne opgaver (Ravn, 2011, s. 64-67) (Krüger, 2017, s. 93-95). Dette vil give mødeleder og -deltagere muligheden for at dele erfaringer, nye ideer og løsningsforslag, som vi vurderer, kan gavne indfrielsen af mødets formål.

Enheds møder

Vi har analyseret os frem til, at der på enheds møderne allerede eksisterer en fælles formålsforståelse, der dog udfordres lidt af mødelederens udtrykte ønske om en større involveringsgrad og aktiv mødedeltagelse fra medarbejdernes side. Mødeleder Puljeadministration (skriftlig kommunikation 17. november 2021). Idet medarbejderrespondenterne oplever et velfungerende møde, er det vores vurdering, at mødets formål fortsat skal være overvejende orientering, men suppleres af et problemløsende element. Det problemløsende element skal ses i lyset af medarbejdernes oplevelse af manglende gennemsigtighed og kulturen, der aktuelt er præget af stress, hvilket vi har analyseret os frem til, i høj grad kan skyldes følelsen af mangel på individuel prioriteringskompetence pga. manglende information medarbejderne imellem. Samtidig påvirkes medarbejdernes handlinger af kulturen, hvilket empirien har vist, udfordrer løsningen af problemerne, idet medarbejderne lukker af for det, der sker omkring dem. Helt konkret anbefaler vi, at der implementeres et punkt på dagsorden i stil med EUDP's "bordet rundt". Dette vil give mødeleder og -deltagere mulighed for i fællesskab at planlægge den kommende uge og sætte ind med problemløsende tiltag ligesom i eksemplet med offline fordybelsesdage i EUDP. Dette vil tillige styrke medarbejdernes indtagelse af aktive mødedeltagerroller, idet punktet fodrer involvering af samtlige mødedeltagere. Det bør fremgå tydeligt i mødets formål, at medarbejderne forventes at tage del i mødet ved at komme med deres input hver uge. Når medarbejderne forstår

mødeformålet som meningsfuldt, vil de handle derefter og deltage mere aktivt, hvilket vil skabe et forum, hvor de kan inspirere hinanden ved viden samt ytre eventuelle behov i pressede situationer.

Strukturen på mødet er ligeledes vigtig, for at opnå indfrielsen af formålet gennem de handlinger som medarbejderne foretager sig i- og omkring mødet. Derfor vil vi også anbefale en ændring af strukturen på enhedsmøderne. Mødelederen benytter sig aktuelt af en stående dagsorden, som vi vurderer, ikke bidrager særligt til indfrielsen af mødets formål, idet den ikke tjener det intenderede formål som forberedelsesværktøj. Vi vurderer, at der er behov for en individuel dagsorden for hvert enhedsmøde, som giver større mulighed for at forberede sig på, hvad der skal drøftes. Dagsordenen kunne ligeledes her udformes som en udrette-dagsorden, som udfyldes af medarbejdernes egne punkter ligesom på tavlemødet i EUDP (Ravn, 2011, s. 47). Uddelegeringen kan være med til at fremme medarbejdernes tilhørsforhold, idet de skaber noget sammen og opbygger relationer, som fordrer forståelsen af formålet som noget, de er fælles om. De fremmer på denne måde ligeledes deres følelse af egen kompetence i forbindelse med den videndeling, der naturligt følger med det nye ansvar på møderne, ligesom de bliver medskabende i processen mod at indfri mødets formål (Krüger, 2017, s. 194-195).

Evalueringspraksis

Forfattet af JHK

Evaluering

Vores undersøgelser har vist, at der generelt set ikke er særlig stort kendskab til den evalueringspraksis, som er forsøgt implementeret tilbage i 2018.

Medarbejderrespondenterne som var ansat på implementeringstidspunktet husker, at skiltene blev præsenteret og sat op i mødelokalerne, men oplevede aldrig, at de blev en integreret del af Energistyrelsens møder. Medarbejder EUDP og Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021). Dette bekræftes af mødelederne fra begge enheder, der begge er kommet til i begyndelsen af 2020, idet de aldrig er blevet præsenteret for denne praksis. Mødeleder EUDP og Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november og skriftlig kommunikation 17. november 2021).

Tillige viser vores empiri, når det kommer til evaluering af faste faglige møder i de to undersøgte enheder, at der aktuelt ikke laves nogen struktureret opfølgning. I “Energistyrelsen Evalueringspraksis 2018” anbefalede arbejdsgruppen at integrere evaluering som en fast del af mødeafholdelsen på både større og mindre møder for at målrette samt forbedre mødeprocessen (Energistyrelsen, Evalueringspraksis, 2018). I fokusgruppeinterviewet forklarer en medarbejder, at hun oplever, der er brug for tiltagene og at det ville være et godt sted at starte. Hun oplever, at der aldrig bliver lavet opfølgninger på møderne i enheden, og forklarer i den sammenhæng følgende:

Når der er truffet en beslutning eller der er uenighed omkring noget, så er vi sindssygt dårlige til at følge op. Så skal man selv opsøge det, men man løber videre, når man har smidt bolden, og så glemmer man alt om det. Medarbejder Puljeadministration (personlig kommunikation 4. november 2021).

Vi vurderer at øget fokus på opfølgning og evaluering af de faste møder i enhederne vil bidrage til indfrielsen af formålet med det enkelte møde, idet der sikres kontinuerlig udvikling på baggrund af høring af mødedeltagerne. Vores anbefaling er, at der i både EUDP og Puljeadministrationen afsættes tid til en god afslutning på mødet, hvor mødets hovedpunkter opsummeres og der afklares, hvad der skal ske videre frem (Krüger, 2017, s. 126-127). Til slut anbefales en kort evalueringsmetode med udgangspunkt i det udarbejdede skiltemateriale fra evalueringspraksissen⁴, hvor facilitator spørger ind til, hvad der fungerede godt og mindre godt på mødet. Dette for at undgå at evalueringstiden tidsmæssigt bliver for omfangsrigt og kommer til at bidrage negativt til mødernes meningsfuldhed. Faciliteringen af opsamlingspunktet kan gå på skift for at involvere og motivere mødedeltagerne. Dette forslag er også repræsenteret i evalueringspraksissen fra 2018, hvor arbejdsgruppen ligeledes vurderede, at en generel uddelegering af mødeledelsen på enhedsniveau vil øge sandsynligheden for at evaluering finder sted (Energistyrelsen, Evalueringspraksis, 2018, s. 9).

⁴ Se bilag 1

Referater

Empirien har vist at det aktuelt kun er på kontormødet i EUDP, der gøres brug af referater. Respondenterne fra Puljeadministrationen udtrykker imidlertid, at de mangler muligheden for at kunne gå tilbage og se, hvad der er blevet besluttet på deres faste møder. Vi anbefaler derfor, at der på samtlige af enhedernes faste møder tilføjes noter til synspunkter i diskussioner og eventuelle beslutninger i udrette-dagsordenen. Dette for på en kort og overskuelig måde at dokumentere beslutningerne og fastholde medarbejderne på det, de er blevet enige om (Krüger, 2017, s. 131-132).

Referentrollen kan gå på skift eller ligge fast hos en medarbejder, der har gode skrivekompetencer, dog altid en anden end mødefacilitatoren, som man med stor succes har gjort på kontormøderne i EUDP. Referater giver mødelederen og -deltagerne overblik over de beslutninger, der er truffet på mødet samt muligheden for opfølgning, hvilket vi vurderer, ligeledes kan styrke medarbejdernes oplevelse af at gå afklaret fra møderne. Aktuelt er der ikke nogen formaliseret måde at evaluere på, hvilket mødelederen i EUDP forklarer således:

Formen kan måske være med til at underbygge det, men jeg tror ikke, jeg sådan har et system til at evaluere på og få kigget tilbage på, hvad var det vi sagde sidst og hvem har gjort hvad. Der er nok i virkeligheden ikke en struktureret måde, det foregår på. Men jeg har deltaget i nogle sammenhænge, hvor man følger op på, hvad var sidste beslutninger. Det er sådan noget som skabeloner også kan være gode til. Hvor de der handlinger bliver lidt tydeligere. Men jeg synes, det er svært det der med opfølgingsdelen at få en struktur på det. Men jeg synes, det er vigtigt.

Mødeleder EUDP (personlig kommunikation 4. november 2021).

Vi vurderer at udrette-dagsordenen kan tydeliggøre beslutninger, handlinger og opgaveansvar, hvilket også kan fuldende møderne og sætte kursen for den videre proces i enhederne. På den måde kan referatdelen også bidrage til meningskabelsen med møderne, idet den påvirker medarbejdernes handlinger, når de holdes op på det aftalte ligesom referatet kan virke som en påmindelse om, at der blev udrettet noget på mødet (Krüger, 2017, s. 131).

Efter endt møde anbefaler vi, at udrette-dagsordenen med indbygget beslutningsreferat lægges ud på et fællesdrev, hvor medarbejderne let kan søge de nyeste beslutninger frem. Samtidigt sendes det til målgruppen forud for mødets afholdelse.

AB'erens rolle

Forfattet af JÜ

Administrationsbacheloren (herefter AB'eren) er kendetegnet ved sine generalistkompetencer, som understøttes af et bredt kendskab til systemer og processer i og omkring organisationer, som blandt andet kommunikation, koordinering, organisering og samarbejde.

Den rygsæk med viden og teori, vi har oparbejdet gennem vores uddannelse, giver os den særlige kompetence at kunne zoome ind og ud på et fænomen eller proces, og danne overblik over en given udfordring på baggrund af en forståelse af detaljerne samt den sammenhæng de er afhængige af. I forbindelse med udarbejdelsen af analysen har vi brugt denne kompetence til at kigge på de kontekstuelle forudsætninger, der omgiver møderne og derpå zoomet ind på mødepraksissen i hver enhed for at finde ud af, hvori udfordringerne opstår.

Der er hos Center for Energiadministration Esbjerg et stort kendskab til vores profession, idet centeret aktuelt har en del ansatte med administrationsbachelorbaggrund. Dette gør, at det er yderst relevant at se på, hvordan vores profession kan bidrage til processen med implementering og drift af de udviklingsforslag, vi har anbefalet på baggrund af dette projekt.

Vi har analyseret os frem til, hvordan struktur, facilitering og kommunikation er vigtige elementer for begge enheder, når der skal skabes en fælles formålsforståelse og indfrielse heraf på de faste faglige møder. Dette stiller større krav til procesfaciliteringen af mødeaktiviteterne fremadrettet, hvilket administrationsbacheloren kan bidrage til ved at indtage rollen som tovholder på de processer, der anbefales iværksat før-, under- og efter møderne.

Samtidig kan AB'eren hjælpe med at koordinere samarbejdet på møderne mod et fælles mål, fx ved at indtage facilitatorrollen og bruge sine stærke administrative kompetencer til at planlægge og styre rammerne med henblik på at indfri formålet for det enkelte møde. Vores medarbejderrespondenterne fra Puljeadministrationen, som begge er færdiguddannede administrationsbachelorere, demonstrerer deres faglighed, idet de udtrykker, hvordan uddelegering af mødelederrollen kunne fremme en positiv udvikling af mødeaktiviteterne i enheden. De udtrykker gennem hele interviewet deres viden om kontekst, formelle og uformelle strukturer samt løsninger, men vi vurderer, at disse kompetencer ikke rigtig har mulighed for at udfolde sig i det daglige.

Vores empiri har vist, at EUDP aktuelt ikke har nogen ansatte med administrationsbachelorbaggrund, hvorfor det forudsætter at de ændrer i teamsammensætningen, såfremt de skal kunne inddrage vores profession. Vi vil dog helt konkret anbefale at Puljeadministrationen udnytter, at der er AB'ere ansat i enheden, som med stor fordel kan holde ansvaret for mødeprocesserne i enheden, idet vores kompetencer rækker langt udover blot det administrative. Dette for at sikre at formålene med møderne indfries gennem korrekt planlægning, facilitering og evaluering på baggrund af de anbefalinger, vi har opstillet i handlekataloget med afsæt i teorien omkring kultur og meningskabelse.

Konklusion

Forfattet af JHK og JÜ

Den aktuelle kultur og struktur adskiller sig meget i de to undersøgte enheder, hvilket har forskellig betydning for processerne omkring de faste faglige møder i henholdsvis EUDP og Puljeadministrationen.

Projektet har vist, at et stærkt socialt fællesskab er et hovedtræk, der karakteriserer EUDP og påvirker måden, møder afvikles på i enheden. Respondenterne fra EUDP har givet indsigt i en subkultur, hvor man prioriterer at mødes både udenfor arbejdstiden og i mødelokalet højt. Dette påvirker deres følelse af meningsfuldhed i forbindelse med de faste faglige møder, idet de handler ved at bidrage aktivt til møderne. Det betyder, at de bliver medskabende af den mødekultur, de selv oplever, eksisterer i enheden, hvor flowet af viden og holdninger er dynamisk og beslutninger træffes i fællesskab. Samtidigt udgør

det sociale, der ligger i den uformelle mødestil et opmærksomhedspunkt på enhedens faste møder. Uden styring og struktur bruges der let for meget tid på at diskutere emner, der ikke tjener mødernes formål, hvilket vi på baggrund af empirien vurderer, potentielt kan påvirke meningsfuldheden negativt.

I Puljeadministrationen påvirkes kulturen og meningsskabelsen i høj grad af følelsen af et stort og konstant arbejdspress, hvilket har betydning for medarbejdernes handlinger i forbindelse med møder. Følelsen af konstant travlhed påvirker mødekulturen, idet respondenterne udtrykker en ulyst til at deltage i møderne, hvilket gør, at de løser opgaver i stedet for at deltage aktivt på møderne. Det betyder at medarbejderne hurtigt indtager passive mødedeltagerroller og bliver medskabende af en mødepraksis, hvor det er vanskeligt at gøre møderne meningsfulde samt at indfri de intenderede formål.

På baggrund af analysen af mødepraksisserne i dette projekt, er det vores vurdering, at oplevelsen af mødeformålene er styrende for de processer der sker på- og omkring møderne i begge enheder. Medarbejdernes meninger og handlinger bliver påvirket af den forståelse, de har af det enkelte møde, hvorfor vi vurderer, at møderne først og fremmest kan udvikles ved at ændre på, hvordan mødeformålene defineres og adviseres i enhederne.

Empirien har vist, at der i begge enheder er møder, hvor formålene forstås forskelligt af mødelederen og -deltagerne. Vi har vurderet, at det i høj grad skyldes et behov for udvikling af mødernes individuelle strukturer samt i nogle tilfælde ændringer i formålsprioriteringen på det enkelte møde.

Den fælles formålsforståelse kan sikres gennem en forberedelse og udførelse af møder, som synliggør lederens forventninger til mødet og dets deltagere. Generelt konkluderer vi på baggrund af projektet, at møderne kan udvikles ved at højne involveringsniveauet, idet en del af udfordringerne i begge afdelinger har en relation til mødedeltagerroller, der af forskellige årsager er for passive til at opnå indfrielse af formålene. Vi har derfor anbefalet brugen af en udrette-dagsorden i begge enheder, idet medarbejderne derpå får mere viden om procesplanen for det enkelte møde og således også lettere kan forberede sig samt overtage faciliteringen af dele af dagsordenen. Idet forberedelse skaber motivation, har vi vurderet, at dette tiltag vil fremme udviklingen i rollerne på møderne henimod at blive mere aktive.

Projektet har ligeledes fastslået, at facilitering er et vigtigt redskab for at opnå indfrielse af mødeformålene, idet facilitator kan styre mødets rammer, så deltagerne samarbejder mod et fælles mål og den rette involveringsgrad opnås. Vi har anbefalet brugen af cirkulær mødeledelse på beslutningspunkter på kontormødet i EUDP, for at løsne strukturen og kontrollen på indholdet, hvilket vil skabe rammerne for en højere involveringsgrad og dermed bidrage til både forståelsen og indfrielsen af beslutningsformålet. I Puljeadministrationen har vi i stedet anbefalet mødediamanten på standup-møderne for at få skabt mere struktur på hvert dagsordenspunkt, hvilket vil sikre at mødedeltagerne styres mod indfrielsen af formålet på det enkelte punkt. Facilitatorrollen kan med fordel varetages af en anden end lederen, hvilket evalueringspraksissen i 2018 også konkluderede, ville øge sandsynligheden for at evaluering finder sted. Kontinuerlig brug af evaluering på store og små møder på enhedsniveau, vil ligeledes sikre mødernes aktualitet i forhold til at indfri de formål, der er behov for i enhederne.

Afslutningsvis kan vi konkludere, at en fælles formålsforståelse samt -indfrielse på faste faglige møder i EUDP og Puljeadministrationen stiller nye og anderledes krav til både planlægning, udførelse og opfølgning af møderne. I den sammenhæng har vi vurderet, at administrationsbachelorprofessionen kan bistå styringen af de processer, som medfølger de foreslåede udviklingstiltag både som koordinator, planlægger og udfører.

Litteraturliste

- Arbejdstilsynet. Hentet fra <https://at.dk/arbejdsmiljoe-i-tal/arbejdsmiljoe-og-helbred-2012-2018/>
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2019). *Organisationsteori: Struktur, Kultur, Processer* (Årg. 7. udgave). København: Djøf Forlag. Kap. 1-4, 6 & 11.
- Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H., & Hansen, H. F. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag.
- DST. Hentet fra Danmarks Statistik:
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=32823>
- Energistyrelsen. Hentet fra <https://ens.dk/om-os/om-energistyrelsen>
- Energistyrelsen. Hentet fra <https://ens.dk/ansvarsomraader/energibesparelser/lovgivning>
- Energistyrelsen. (2018). *Evalueringspraksis*. Esbjerg.
- Gergen, K. J., & Mellon, K. (2020). *Socialkonstruktionisme*. Hans Reitzels Forlag. Kap. 1,2 & 6.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: En introduktion til Weicks univers* (Årg. 2. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur. Kap. 1-13.
- Hatch, M. J. (2020). *Organisationsteorier: moderne, symbolske og postmoderne*. København: Djøf. Kap. 6-8.
- Holm, A. B. (2016). *Videnskabsteori i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- KEFM. (2017). *Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet*. Hentet fra <https://kefm.dk/aktuelt/nyheder/2017/maj/i-dag-indvies-nyt-center-for-energi-i-esbjerg>
- KEFM. *Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet*. Hentet fra <https://kefm.dk/ministeriet/organisering>
- Klokrose, J. H., & Ünüvar, J. (2021) *Synopsis Modul 12: Mødekultur og -struktur i Center for Energiadministration Esbjerg*.
- Krüger, B. (2017). *Mødeledelse*. København: Akademisk Forlag. Kap. 1-25.
- Kristensen, C. J., & Hussain, A. M. (2017). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterView: Introduktion til et håndværk* (Årg. 3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, L., Loon, C. V., & Andersen, H. H. (2016). *Facilitering skab resultater gennem involvering*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ledernes. *Møder og Mødekultur 2017*. Hentet fra <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/ledere-og-ledelse/moeder-og-moedekultur-2017>
- Ravn, I. (2011). *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. København: Hans Reitzel. Kap. 2-4 & 7.
- Stressfrihed. Hentet fra Stressfrihed Danmark: <http://stressfrihed.dk/mere-stressfri-stressfrihed-inspiration/tal-og-fakta-om-stress/?L=0>

Bilagsoversigt

Bilag 1: Skiltemateriale: *Mødekultur 2.0*

Bilag 2: Interviewguide Fokusgruppe

Bilag 3: Interviewguide Mødeleder

Bilag 4: Udklip af referat fra Kontormøde den 18. marts 2021

Bilag 1: Skiltemateriale: *Mødekultur 2.0*



(Energistyrelsen, Evalueringspraksis, 2018)

Bilag 2: Interviewguide Fokusgruppe

Tema:	Forskningsspørgsmål:	Undersøgelsesspørgsmål:
		Kort indledende præsentation
Alt det udenom møderne	Hvilke faktorer i enhederne påvirker medarbejdernes oplevelse af- samt meningskabelse i forbindelse med møder?	<ul style="list-style-type: none"> - Kan I prøve indledningsvist at sætte et par ord på, hvordan det er, at være ansat som medarbejder i Energistyrelsen? Giv eksempler på fx hvad er godt og hvad er mindre godt? - Hvordan oplever I det sociale samspil i jeres enheder? Giv eksempler på hvordan det kommer til udtryk i hverdagen?
Generel oplevelse af møder	Hvordan oplever medarbejderne møderne internt i enhederne og hvad er deres individuelle forventninger?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I møderne i jeres enheder helt generelt? - Kan I give et par eksempler på hvilke typer af møder I oftest deltager i og kan I prøve at forklare, hvad I mener, kan være formålet - eller formålene - med et godt møde? - Kan I prøve at sætte lidt ord på, hvad jeres forventninger er til et møde og hvordan disse forventninger bliver - eller ikke bliver - opfyldt?
Struktur, kultur og mødedeltagerroller	Hvordan oplever medarbejderne strukturen på og omkring møderne samt deres eget bidrag hertil?	- Hvordan vil I beskrive den gode mødeledelse? Giv nogle eksempler på, hvordan jeres forventninger til

		<p>god mødeledelse bliver - eller ikke bliver - opfyldt?</p> <p>- Hvordan oplever I brugen af værktøjer på møderne såsom dagsordener, referater mm. - og med hvilket resultat?</p> <p>- Hvilke overvejelser gør I jer forud for et møde, I skal deltage i?</p> <p>- Hvordan vil I definere jeres egne individuelle roller som mødedeltagere? Giv eksempler på, hvordan I synes, jeres roller kommer til udtryk på møderne.</p> <p>- Kan I sætte et par ord på jeres oplevelse af samspillet mellem jer som mødedeltagere og mødelederen på et møde? Føler i jer hørt? Giv eksempler på, hvordan det kan være, I føler sådan.</p> <p>- Hvad er jeres holdninger og forventninger til brug af evaluering eller anden form for opfølgning af møderne? Og bliver disse indfriet? Evt. hvordan?</p> <p>- Hvordan mener I at møderne kan udvikles? Giv eksempler på, hvordan møderne i din enhed kan forbedres.</p>
--	--	---

Bilag 3: Interviewguide Mødeleder

Tema:	Forskningsspørgsmål:	Undersøgelsesspørgsmål:
<p>Struktur, involvering og mødedeltagerroller</p>	<p>Hvordan oplever mødelederen strukturen, involveringen og medarbejdernes roller på enhedsmøderne?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad er din holdning til møder generelt? - Kan du give et par eksempler på hvilke typer af møder du oftest afholder på enhedsniveau og kan du prøve at forklare, hvad du mener, kan være formålet - eller formålene - med et godt enhedsmøde? - Hvordan vil du overordnet set beskrive dig selv som mødeleder? Kan du give et par eksempler på, hvordan det kommer til udtryk? - Hvilke overvejelser, tanker og evt. forberedelse foretager du dig forud for et møde? - Hvilke forventninger har du til dine mødedeltagere før- under- og efter mødet? Og på hvilken måde bliver disse efterkommet - eller ikke efterkommet? - Hvad er din holdning til evaluering og/eller anden form for opfølgning på enhedsmøder? Og hvordan kommer det til udtryk? - Hvordan vil du beskrive samspillet mellem dig som mødeleder og de andre deltagere på et enhedsmøde? Beskriv med eksempler hvordan det kommer til udtryk.

<p>Udvikling</p>	<p>Hvilke tanker har mødelederen omkring mødernes udviklingspotentialer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad er dit kendskab til udviklingsforslagene, som blev udarbejdet i forbindelse med den evalueringspraksis, der blev implementeret i 2018? - Hvordan tænker du enhedsmøderne kan udvikles? Giv eksempler på, hvad du mener, der kunne gøres anderledes og evt. med hvilken ønskede effekt? - I hvilket omfang kunne du forestille dig at uddelegere elementer af møderne til en medarbejder? Og hvad tænker du, det ville betyde for møderne? - Hvilket kendskab har du til administrationsbachelorens kompetencer i forbindelse med møder?
-------------------------	--	---

Bilag 4: Udklip af referat fra Kontormøde den 18. marts 2021

Referat kontormøde d. 18/3 kl. 9-10



Kære alle.

Hermed dagsorden for kontormødet i morgen d. 18/3 kl. 9 til ca. 10

1. Bordet rundt 20 min

- kvartalsmøde sluttet af. Slutregnskaber fra postkassen. Forenelighedsnotat. Ferie fra torsdag d. 25/3
- LORC-notat er på plads. Løsning er forlængelse til 2027 og udvidelse til rabatordning på alle 4 testbænke. Forenelighedsnotat på CCS-puljen
- Opstart af 2021-I, sagkyndige og IEA
- PCEI – indkaldelsen. Mads og Jan hjælper med at kvalificere ansøgninger. 3 formidlingsprojekter.
- Pressemeldelse. CO2-lagring i Nordsøen. Pre-jekt-ting.
- Møder om polsk samarbejde, Kick-off-møde
- Opstart af 2021-I
- Ansøgninger og ACT
- Ansøgninger. Første er GreenLab Skive og DGC
- Geothermica
- Opstart af 2021-I

2. 2021-I: Muligheder for fordybelse (se uddybning nedenfor) 30 min.

Konklusionen blev, at vi friholder onsdagene for interne møder i EUDP for at muliggøre tid til at fordybe sig i ansøgninger og indstillingsskrivning. Samtidig kan de anbefales på sådanne onsdag at 1) nøjes med at tjekke mailen eks. morgen og sidst på dagen. 2) Markere i kalenderen at man er optaget af eksempelvis "Indstillinger".

3. Dagsorden næste uges møde: (1) opfølgning bestyrelsesmøde, 2) opfølgning på kvartalsmøde, herunder evt. midlertidig opsummering, Surveyværktøj til årsrapporter, xxxx) 2 min

4. evt.

4.4.2.