

# 'AT LEVE MED' TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

## – TRE UNDERSTØTTENDE PRAKSISSE

Publiceret: 30. marts 2021

Af: Eva Pallesen, Marie Kirstejn Aakjær, Tine Murphy og Charlotte Rosenberg

"Artiklen har en "søster-artikel" som rummer øvelser og forslag til, hvordan den kan bruges i undervisning - læs "Praksisser der understøtter samarbejde på tværs".

## ABSTRAKT

Tværgående samarbejde (både tværsektorielt, tværorganisatorisk og tværprofessionelt) er blevet mere og mere udbredt i velfærdssamfundet. Det skyldes et udbredt ønske om at integrere forskellige professionelle indsatser omkring ønskede effekter på de enkelte borgeres liv og velfærd. På rehabiliteringsområdet er ambitionen om tværgående samarbejde særligt udtalt. Denne artikel forsøger at skabe indsigt ud fra et casestudie af organisering af forvarings- og rehabiliteringsindsatsen i et åbent fængsel i Norge. Rehabiliteringen er organiseret efter 'importmodellen' (Fridhov & Langelid, 2017). Den norske importmodel indebærer, at en række medarbejdere fra forskellige offentlige instanser mødes i fælles daglig praksis, hvor de hver især er ansvarlige for at levere velfærdsydelser ind i fængslerne. At medarbejderne er ansat i en række forskellige organisationer og institutionelle felter betyder, at de potentielt har modstridende antagelser og tilgange til de indsattes rehabilitering og forvaring. De empiriske data er skabt i regi af COLAB-projektet[1]. Ved at trække på sensemaking-teori (Weick, 1995; Murphy, 2015) og gå i kritisk dialog med neoinstitutionel teori (DiMaggio & Powell, 1991), undersøger vi et eksempel på, hvordan den lokale udfoldelse af den

norske importmodel sætter aktører i stand til at skabe mening med deres arbejde på en måde, som gør, at de kan 'leve med' modsætninger i praksis. Artiklen identificerer tre afgørende praksisser, som særligt understøtter samarbejde på tværs af sektorer, organisationer og professioner. Disse tre praksisser er narrative praksisser, praksisser knyttet til brug af fælles redskaber og interaktionsmønstre.

## 1. BAGGRUND OG FORSKNINGSSPØRGSMÅL

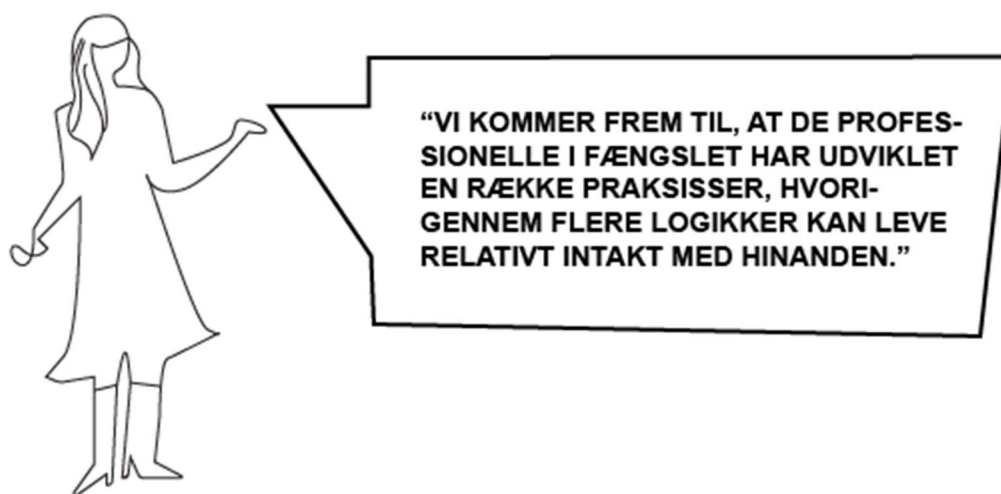
Tværfprofessionelt samarbejde er blevet mere og mere udbredt i forbindelse med levering af velfærdsydelser. Det skyldes den stigende vægt, der lægges på at integrere forskellige professionelle tilgange for at opnå den ønskede effekt på borgerens liv, velfærd og deltagelse. I kontekst af denne efterspørgsel efter tværfprofessionelt samarbejde bliver det vigtigt at forstå hvilke praksisser, der kan understøtte dette samarbejde.

Artiklen udforsker, hvordan samarbejde kan finde sted blandt aktører, som på samme tid er påvirket af sociale processer i forskellige arenaer. Disse aktørers normer og regler udvikles ikke bare i fængslet, hvor de interagerer. De udvikles også i andre arenaer. Det kan være andre institutionelle felter, sektorer eller organisationer. Ud fra disse overvejelser lægger vi ikke vægt på at skelne mellem, om praksisserne understøtter tværfprofessionelt, tværinstitutionelt, tværfsektorielt eller tværforganisatorisk samarbejde. Artiklen sigter mod at være relevant for alle disse typer af tværfgående samarbejde.

På baggrund af data skabt inden for rammerne af COLAB-projektet, udforsker denne artikel samarbejdet blandt personale og ledelse i et åbent fængsel. Personale og ledelse har til opgave at sikre fængslets sikkerhed og understøtte de indsatte rehabilitering mht. uddannelse, sundhed, sport og fritid, tro samt sociale ydelser. Artiklen udforsker særligt hvilke praksisser, der kan understøtte det tværfinstitutionelle samarbejde, som udfoldes inden for rammerne af den norske importmodel. Artiklen identificerer nogle nøgleaspekter af de lokale praksisser, som understøtter samarbejdet set igennem en sensemaking-linse (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Murphy, 2015). Forskningsspørgsmålet for artiklen er derfor: Hvilke praksisser er centrale for at understøtte fælles sensemaking-processer, der sætter aktører i stand til at samarbejde på tværs af forskellige

institutionelle logikker? Når vi bruger begrebet 'sensemaking' snarere end det mere dagligdags udtryk 'meningsskabelse', er det fordi, vi med inspiration fra Weick fokuserer på de sammenvævede processer mellem (kognitiv) mening og handling. Vi ser organisering som en særlig form for sensemaking-proces, hvor mening skabt i én kontekst rejser ind og er med til at forme sensemaking i andre kontekster, som derved organiseres igennem processen (Weick, 1995).

Med afsæt i en kombination af neoinstitutionel teori og sensemakingteori undersøger vi et eksempel på, hvordan den norske importmodel sætter aktører i stand til at skabe mening med deres arbejde på en måde, som understøtter deres samarbejde. At forstå tværinstitutionelt samarbejde er ikke nogen ny ambition. Andre forskere har efterspurgt større fokus på, hvordan forskellige institutionelle logikker integreres i daglig praksis (Pache & Santos, 2013). I det omfang, det er blevet undersøgt, har det været med fokus på, hvordan modstridende logikker er blevet håndteret - enten ved helt at dekode dem, eller igennem en form for kompromis eller afstemning mellem dem (Tracey, Phillips & Jarvis, 2011).



Vores resultater peger derimod på, at mødet mellem forskellige professionelle logikker bedre kan forstås som at 'leve med' (Austin, Hjorth & Hessel, 2018). Vi kommer frem til, at de professionelle i fængslet har udviklet en række praksisser, hvorigennem flere logikker kan leve relativt intakt med hinanden. De dekoobler ikke deres logikker helt, de forsøger ikke at smelte dem sammen og de skaber ikke kompromisser inden for logikkerne. Selvom de navigerer i at der eksisterer flere logikker, ser de enkelte logikker ikke ud til at blive væsentligt ændret gennem aktørernes interaktion med hinanden, logikkerne lever så at sige side om side i en proces, hvor man 'lever med' forskellighederne. Der er tale om, at de professionelle dyrker en åbenhed omkring, at 'nøglen' til at løse den indsattes

udfordringer kan ligge uventede steder og kan kræve, at man begynder at rammesætte dem ud fra et andet professionelt domæne end ens eget. Vi kommer frem til, at en forudsætning for denne måde at 'leve med' flere logikker er, at professionelle logikker ikke primært bliver gjort meningsfulde i modsætning til hinanden, men parallelt med hinanden. Dette giver plads til en ikke-hierarkisk konfiguration, hvor én logik ikke antages at dominere en anden. Vi opridser tre typer af praksisser, som i denne case gør, at aktørerne kan give plads til og samarbejde med aktører fra andre institutionelle felter.

## 2. TEORETISK RAMME OG CENTRALE BEGREBER

### 2.1 Institutionelle logikker

'Institutionelle logikker' er en teoretisk konstruktion, der kan hjælpe os med at forstå et felts organiserende principper (Friedland & Alford, 1991), altså de regler, der bliver taget for givet, og som styrer professionelles adfærd. Eller det 'trossystem og relaterede praksisser, som er fremherskende i et organisatorisk felt' (Scott 2001, refereret i Reay & Hinnings 2009, p. 529, egen oversættelse).

Ifølge DiMaggio & Powell (1991) kan vi forvente, at organisationer, der strækker sig over flere institutionelle felter, vil blive udsat for modstridende institutionelle isomorfe kræfter. Isomorfe kræfter skubber organisationer inden for det samme felt i retning mod at blive mere homogene for at blive opfattet som legitime (ibid.).

I denne artikel vil vi tage afsæt i sensemaking-teori for at undersøge, hvordan lokale organiseringsprocesser bliver påvirket af forskellige former for institutionelle pres. Institutionelle felter og lokale sensemaking-processer kan forstås som gensidigt konstituerende. På den ene side kan institutionelle felter give overordnede ideer, som aktører i en lokal kontekst kan enacte (dvs. handle som om) er relevante for at organisere deres interaktion. På den anden side kan mening, der er skabt gennem lokal interaktion, spredes og blive institutionaliseret, og således er "sensemaking en ingrediens i institutionalisering" (Weick, 1995, p. 36, egen oversættelse).

## 2.2 Organisatorisk sensemaking og samarbejde

Sensemaking-teori undersøger den vedvarende gensidigt skabende bevægelse mellem handlinger og mening (Weick 1969/79; Weick 1995, Weick 2001, Sandberg & Tsoukas, 2014). 'Enactment' er et begreb, som ikke findes tilfredsstillende oversat til dansk. Enactment er et udtryk for, at aktører handler som om, noget er sandt. Og som konsekvens af det bidrager de til at gøre det sandt (Weick, 1995; Murphy, 2015). Enactment er ikke (nødvendigvis) en præmedieret proces, men et væsentligt aspekt af meningskabelse og organisering. Vi skaber ikke kun mening gennem sproget, men også gennem handlinger. Analysen af de tre praksisser trækker på Weicks conceptualisering af organiseringsprocesser, som lægger vægt på, hvordan handlinger former mening og dermed organisering. Vi er interesserede i forbindelsen mellem fælles indsats eller samarbejde i en organisatorisk ramme og mening. Weick (1995) mener, at de er forbundne af fænomenet organisering: "... organisering finder sted, når mening, som kommer fra én interaktion, bliver generaliseret og bruges til at skabe mening i en anden specifik situation." (Murphy, 2015, p. 154, opsummering af Weick, 1995, inspireret af Wiley, 1988, Weick, 2004, Weick et al., 2005). Vi vil undersøge, hvilke praksisser aktører bruger til at finde mening i deres professionelle arbejde, mens de bliver udsat for flere forskellige institutionelle logikker som følge af importmodellen.

## 3. EMPIRISK CASE: DEN NORSKE IMPORTMODEL I REHABILITERINGSFÆNGSLET

Den empiriske kontekst for denne undersøgelse er et norsk åbent fængsel. Fængslet har cirka 60 indsatte, der afsoner længere domme på i gennemsnit 3-7 år.

Den norske kriminalforsorg "skal gennemføre varetægtsfængsling og straffereaktioner på en måde som er betryggende for samfundet" samtidig med, at "det skal lægges til rette for at lovbrytere kan gøre en egen innsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster".[2] Altså arbejder kriminalforsorgen ud fra et dobbelt fokus på udførelse af forvaring og straf og et mere langsigtet mål om at sikre samfundets sikkerhed ved at forebygge kriminelle handlinger nu og i fremtiden. For at opnå dette arbejder kriminalforsorgen tæt sammen med regionale og lokale, offentlige myndigheder om at give indsatte mulighed for at ændre deres livsbane med hensyn til uddannelsesmæssige forhold, socioøkonomiske forhold og sundhedsforhold.

En fremherskende måde at sikre samarbejde på er gennem den norske importmodel (Fridhov & Langelid, 2017). Den indeholder to (eller flere) formelt adskilte organisationer, der i deres daglige praksis på en specifik beliggenhed flettes sammen gennem en ordning, hvor et skrivebord fra en organisation fysisk placeres i en anden organisation.

Den valgte empiriske afgrænsning af den undersøgte gruppe af aktører er sammenfaldende med fængslet som et geografisk sted. Det stemmer overens med det 'vi', der ofte bruges af de professionelle i undersøgelsen og inkluderer de aktører, der deler en daglig praksis samme sted. Dette 'vi' omfatter en række aktører, som bruger en del af deres arbejdsuge i fængslet, men er ansat af andre formelle organisationer, der er beliggende andre steder. Det vil sige, at de er ansat, bliver betalt og kan fyres af ledere, der ikke er ansat af det lokale fængsel. Ved at fokusere det empiriske studie på interaktion udført på et specifikt sted, vender vi tilbage til en klassisk definition af 'organisationen', der minder om den, der bruges af Taylor (1916/2011) og Roethlisberger & Dickson (1939). De definerer implicit organisationen som fabriksbygningen – og omfatter aktører, der udfører aktiviteter på en specifik lokation.

### **3.1 Data og etiske overvejelser**

Denne artikels empiriske grundlag er 10 kvalitative interviews med fagfolk fra fængselsvæsenet, social- og sundhedsvæsenet, uddannelsessektoren, kirken, sport og fritid, psykiatrien og fængslets ledelse, i tillæg til observationer og uformelle samtaler, der opstod under forskningsgruppens ophold i og i nærheden af fængslet. Endvidere blev der gennemført interviews med indsatte. Interviewene var i gennemsnit af 45-60 minutters varighed, og blev optaget og efterfølgende transskriberet. Alle interviews var semistrukturerede, og det tematiske fokus for interviewene var fagfolkenes arbejdspraksis og interaktion.

Forskning i et fængsel kræver grundige etiske overvejelser. Hvad enten forskeren er til stede som interviewer eller observatør, forudsætter det etiske overvejelser, da begge grundlæggende er deltagende positioner (Czarniawska-Joerges, 2007) forstået på den måde, at de uvægerligt påvirker den lokale interaktion. Der har været særlig opmærksomhed på at tage hensyn til de indsatte og medarbejdernes potentielle sårbarhed - både i forbindelse med interviews og de talrige uformelle samtaler. Aktiviteterne blev udført i overensstemmelse med det norske Datatilsyn. Deltagerne blev

informeret om undersøgelsens formål og om, hvordan materialet ville blive brugt, altså at kun forskere ville have adgang til data, og at data kun blev indsamlet til brug i forskningsprojektet. De citerede aktører har godkendt alle anvendte citater.

## 4. ANALYSE

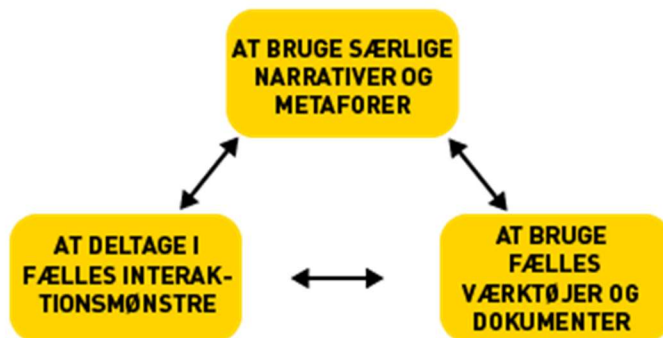
COLAB-projektet er delvist baseret på the Change Laboratory model (Engeström et al., 1996), som giver en ramme til facilitering af organisatorisk læring drevet af interaktion og læring sammen med 'andre'. Tanken er, at spejling og refleksion over forstyrrelser og fælles analyser af modsætninger mellem distinkte aktivitetssystemer kan facilitere ekspansiv læring (ibid.). Imidlertid blev vi under vores ophold i det norske fængsel opmærksomme på, i hvilken grad aktørerne i fængslet allerede var i stand til at overvinde konflikter og udfordringer i det tværgående samarbejde. Derfor ændrede vores fokus sig, og vi blev i stigende grad nysgerrige ift. de praksisser, der var opstået lokalt og ift., hvad de allerede havde lært at gøre: Deltog de i vedvarende konflikter over institutionelle logikker? Undgik de konflikter ved at dekode divergerende praksisser og sensemaking om dem? Forhandlede de kompromisser mellem flere institutionelle logikker?

I begyndelsen gennemførte vi en grounded analyse af de transskriberede interviews og feltnoter fra observationer. Vi undersøgte mønstre i konkret, tværprofessionel interaktion og måder at tale om den på. Vi ledte efter tegn på kompromisser, dekobling eller andre måder at bøje professionelle logikker mod hinanden. Analysen vil vise, at vi hovedsageligt fandt mønstre i interaktion og sensemaking, som ikke passede ind i disse kategorier. Vi har valgt at kalde det mønster, som vi fandt, 'at leve med'. Det ledte os til at fokusere på det følgende spørgsmål: Gennem hvilke sensemaking-praksisser kan dette 'at leve med' få lov til at eksistere? Dermed blev vores fokus i analysen følgende:

Hvilke praksisser er centrale for at understøtte fælles sensemaking-processer, der sætter aktører i stand til at samarbejde på trods af forskellige institutionelle logikker?

Vi fandt en række aspekter af den praksis, som aktørerne har udviklet, og vi har grupperet disse aspekter i tre typer af gensidigt konstituerende praksisser (Fig. 1):

1: At bruge særlige narrativer og metaforer. Deriblandt at italesætte en modulær vision, brug af dobbelt syn/vision og smidige metaforer. 2: At bruge fælles værktøjer og dokumenter. 3: At deltage i gentagne tværprofessionelle møder. Begreberne forklares nærmere nedenfor.



Figur 1: Illustration af forholdet mellem de tre praksistyper, der støtter den tværprofessionelle praksis.

I det følgende vil vi undersøge, hvordan de tre praksistyper er gensidigt konstituerende aspekter, der tilsammen understøtter samarbejdet og gør det muligt 'at leve med' mangfoldighed samtidig med, at man bidrager til at løse en fælles kerneopgave på tværs.

#### 4.1 At bruge særlige narrativer og metaforer

Analysen viser, at der i denne case er tre aspekter af narrative praksisser, der er centrale i samarbejdet på tværs af flere institutionelle logikker. For det første er der italesættelsen af en modulær vision, som fungerer som en paraply for de forskellige professioner. For det andet hjælper denne fælles modulære vision nogle aktører til at praktisere dobbelt syn/vision som en metode til at 'leve med' de konkurrerende logikker. For det tredje er der en udbredt brug af smidige metaforer for de tværgående aktiviteter, som let kan oversættes ind i forskellige logikker.



**“ANALYSEN VISER, AT DER I DENNE CASE ER TRE ASPEKTER AF NARRATIVE PRAKSISSE, DER ER CENTRALE I SAMARBEJDET PÅ TVÆRS AF FLERE INSTITUTIONELLE LOGIKKER.”**



### *At italesætte en modulær vision*

I det fængsel, som vi undersøgte, var der udviklet et narrativ om fængslets vision, der gjorde alle aktiviteter og aktører lige vigtige, uagtet at de kommer fra forskellige professioner, forskellige formelle organisationer og forskellige institutionelle områder. Vi foreslår, at dette kaldes en 'modulær' vision. Hvis man slår definitionen af det engelske ord 'modular' op, får man følgende definitioner:

*Something, as a house or piece of furniture, built or organized in self-contained units or sections. (<http://www.dictionary.com/browse/modular>).*

*Consisting of separate modules; especially where each module performs or fulfils some specified function and could be replaced by a similar module for the same function, independently of the other modules. (<https://en.wiktionary.org/wiki/modular>).*

Som tilføjelse til ovenstående vil vi præcisere, at når vi bruger begrebet modulær, mener vi ikke bare opdelt i relativt selvstændige enheder, men også at relationen mellem enhederne er non-hierarkisk.



**“GENNEM OBSERVATIONER OG INTERVIEWS FANDT VI, AT DEN AKTØR, DER HAVDE DEN MEST CENTRALE ROLLE I FORHOLD TIL AT SKABE MENING OM SAMARBEJDET, VAR DEN LOKALE LEDER AF FÆNGSLET.”**

Gennem observationer og interviews fandt vi, at den aktør, der havde den mest centrale rolle i forhold til at skabe mening om samarbejdet, var den lokale leder af fængslet. Regionschefen, som også havde kontor i fængslet, kunne potentielt have haft en betydningsfuld rolle i sensemaking-processen. Men når vi interviewede og observerede aktører forskellige steder, var det i høj grad de narrativer, som den lokale leder var eksponent for, som blev gentaget og brugt til at forklare og skabe mening med aktørernes handlinger. Desuden havde den lokale leder en hyppig interaktion med aktørerne i det lokale fængsel, som var meget større end regionschefens mere sporadiske interaktion. Derfor fokuserer vi i analysen på den lokale leders version af visionen for fængslet.

Den lokale leder så det som sin opgave gentagne gange at berette om visionen for fængslet i hans interaktion med alle aktører og indsatte på stedet. Han var eksplicit om sin rolle som sense-giver eller "kultur-kultivator", som han udtrykte det. Han forklarede, at "*Kultur er en ferskvare. Jeg er nødt til at arbejde for at holde den frisk hele tiden*" (Interview med den lokale leder, s. 5).

**FÆNGSLETS VIGTIGSTE OPGAVE ER VEL AT TILBAGEFØRE INDSATTE TIL SAMFUNDET, PÅ EN ORDENTLIG MÅDE. SÅ DE HAR EN PLATFORM, SOM DE KAN STÅ PÅ OG EN TRYK LØSLADELSE... JEG HAR EN SLAGS LOKAL VISION SOM HEDDER "OPLÆRING TIL BEDRE LIVSMESTRING"... SAMARBEJDET, OMRÅDER HVOR INDSATTE OPLEVER MESTRING, SOM JEG KAN BRUGE PÅ FLERE ARENAER... (INTERVIEW MED DEN LOKALE LEDER, S. 1)**

Den primære vision for rehabiliteringsfængslet er, at de når deres mål igennem indsatser i mange arenaer. Denne vision lod til at være ubestridt og bredt accepteret. Senere interviews med regionschefen og en række aktører, der arbejder på stedet, viste et bemærkelsesværdigt homogent blik på visionen. Alle interviewpersonener gentog mere eller mindre den samme vision. De var alle i stand til at uddybe visionen og sætte den i forbindelse med deres egne, daglige handlinger. Dermed ser visionen ud til at organisere (Weick, 1995; Murphy, 2015) handlinger og sensemaking for alle professioner uanset deres forskellige institutionelle logikker.

Et non-hierarkisk modulært narrativ er usædvanligt. Tænk på narrativer om hvordan fx et stort hospital fungerer. Sandsynligvis ville narrativet positionere de forskellige afdelinger i et hierarki, som muligvis afspejles i organisationsdiagrammet. Radiologisk afdeling ville sandsynligvis være placeret under kirurgiske afdelinger. Lægernes indsats ville muligvis blive omtalt og behandlet som værende mere vigtig end sygeplejerskernes, som igen kunne omtales som vigtigere end rengøringspersonalets, etc. Der er selvfølgelig mange hospitaler, hvor man har arbejdet målrettet med at ændre disse narrativer for netop at gøre dem mindre hierarkiske og mere modulære for at understøtte det tværfaglige samarbejde.

Formuleringen ”at arbejde i mange forskellige arenaer” er central her. At forestille sig, at de indsatte rejser gennem adskillige arenaer, skaber et modulært narrativ. Fordi narrativet ikke er mere udspecificeret, giver det plads til, at hver arena kan have sine egne, mere konkrete mål og forskellige fag-logikker. Så det modulære narrativ understøtter en parallel sameksistens af flere fag-logikker. Det, som de samler sig om, er borgeren.

Derudover italesættes arenaerne som samtidige i casen og ikke som noget, der er ordnet i rækkefølge. Der er ikke en arena, som fremhæves som havende forrang over en anden. Narrativet forbinder arenaerne med hinanden ved at fremhæve, at de indsattes vej mod og udvikling til frihed starter ved beherskelse af en hvilken som helst af arenaerne, og at fremskridt i en arena vil hjælpe til fremskridt i en anden arena. Konkret er det varierende opremsninger af areaner som nævnes, men gengangere er økonomi, helse, fritid, familie, job, sociale forhold, misbrug, den indsattes arbejde med sin kriminalitet, religion og uddannelse.

Arenaerne fremstilles også som det, vi kan definere som løst koblede (Orton & Weick, 1990). De bliver ikke set som uafhængige, men de professionelle understreger, at en indsat kan beherske en arena

uden at beherske en anden. Af dette følger, at tilgangene og logikkerne i en arena ikke behøver at være koordineret med logikkerne i en anden. Altså tillader det overordnede modulære narrativ, at flere professionelle logikker kan eksistere side om side.

Det modulære narrativ indeholder ikke ønsker om at skabe kompromisser mellem arenaer eller om at smelte dem sammen. Tværtimod antages det, at fokuset på at beherske forskellige livsarenaer virker, netop *fordi* de er løst koblede, hvilket sikrer, at den indsatte møder en række forskellige tilgange til rehabilitering. Hvis én arena ikke virker, er der en mulighed for, at en anden gør. Det er diversiteten i logikker og praksisser, der fremstilles som systemets fordel. Dette betyder også, at f.eks. sundhedspersonalet kan ændre deres metoder, uden at det skal aftales og koordineres med aktører fra andre areaner. På den måde skaber den modulære vision en tolerance for og reproduktion af institutionel diversitet med fokus på borgeren.

### **At bruge dobbelt syn/dobbelt vision**

Et interessant spørgsmål er: Hvordan skaber aktørerne mening ved at trække på både logikken i deres professionelle felt og den fælles modulære vision?

Tager man afsæt i forventningen om at organisationer, der strækker sig over flere institutionelle logikker, vil blive udsat for modstridende institutionelle isomorfe kræfter (DiMaggio & Powell 1991), kan man forestille sig en række forskellige scenarier:

- **Konflikt:** Aktørerne vil strides om hvilken logik, der er 'rigtig', og arbejde på, at egen logik dominerer de øvrige.
- **Kompromis:** Aktørerne kan komme frem til et kompromis, altså en ny lokal logik, der er en blanding af forskellige institutionelle logikker. Kompromisset erstatter så de monoprofessionelle logikker.
- **Dekobling:** Aktører kan dekoble logikkerne ved at skjule og ikke trække på deres egen professionelle logik, men rette sig efter organisationens dominerende logik.

I et studie af et designfirma, hvor økonomi og æstetik udgør potentielt modstridende logikker, finder Austin et al. (2018) imidlertid et andet scenarie, som de teoretiserer med begrebet 'konversation'.

Konflikt er en vigtig del af dette scenarie, men vel at mærke ikke som noget aktørerne stræber efter at løse eller opløse med henblik på at 'den anden' logik med tiden overvindes eller modificeres. For Austin et al. (2018) handler det snarere om, at forskellige logikker anerkender og 'lever med' hinanden og næres af de ligeværdige konflikter – eller konversationer – der måtte være imellem dem. Dette er et alternativ til de hidtil antagede alternativer nemlig at én logik dominerer den anden, at der indgås et kompromis, eller at der sker en dekobling af divergerende logikker.

I vores case så vi, at aktørerne skabte mening på tværs af forskellige institutionelle logikker på en måde, der ligger i tråd med denne 'leven med', men som vel at mærke ikke rummer den insisteren på konflikt som skabende kraft, som Austin et al. fandt i deres case. I stedet så vi, hvordan aktørerne udviklede et 'dobbeltsyn[3]', som gav mulighed for at 'se' forskellige logikker på samme tid, uden at det indebar, at den enkelte logik blev fremmedgjort i lyset af en dominerende logik.

Nogle af de praksisser, hvorigennem dette dobbeltsyn blev skabt og opretholdt, så vi omkring fængslets vision. Vi kalder ikke den fælles vision for en dominerende logik, fordi den snarere har form af et udsagn end en længere kausalkæde, som vi ellers ser i institutionelle logikker. Der blev praktiseret dobbeltsyn, når aktørerne både orienterede sig i forhold til den fælles vision for fængslet og målene indbygget i de forskellige professionelle institutionelle logikker, som derved blev positioneret som parallelle mål. Det er det, den lokale leder gør i følgende citat: "*...og selvfølgelig den strafgennemførelse som jeg har her, bliver gennemført på en sikkerhedsmæssig og forsvarlig måde...*" (Interview med lokal leder, s. 1).

Når han siger: "*... og selvfølgelig...*", er det en måde at anerkende, at administrationen af straffen og at sikre befolkningens og fængselspersonalets sikkerhed også er fængslets mål.

En af måderne, hvorpå disse mangeartede mål får lov til at sameksistere, er ved at dobbeltsynet virker gennem en ulige fordeling af opmærksomhed mod de mangeartede mål. Straf og sikring af befolkningens sikkerhed får ikke meget fokus i interviewene. Hverken ansatte eller ledelse trak i udbredt grad på straf-logikken for at skabe mening med deres egne handlinger. De trak på rehabiliterings-logikken. Deres fokus var på at skabe en udviklingsproces, der leder til, at de indsatte kan mestre stadigt flere områder af deres liv som forberedelse på deres løsladelse.

Den modulære vision understøtter det tværgående samarbejde, netop fordi den ikke er 'gift' med én faglogik. Den er tilstrækkelig åbent formuleret til, at den tillader et dobbeltsyn, der ikke fremmedgør

de mange faglogikker. Hvis den lokale leder primært brugte fængselsvæsenets institutionelle logik som en narrativ ressource eller tegn i sin sensemaking, ville han underbygge sin identitet som en, der holder samfundet sikkert. Han ville fremhæve kontrollen, når han skabte mening med sine handlinger. Hvis han blev spurgt om en udfordring, som han er særligt stolt af at have håndteret, ville den have med straf og sikkerhed at gøre. I stedet har det, som han fremhævede, at gøre med at hjælpe de indsatte med at mestre livsfærdigheder. Hos flere af aktørerne med andre professioner, fandt vi en lignende kombination af både dobbeltsyn og af at 'leve med' flere logikker.

### At bruge smidige metaforer

Vi har opfundet begrebet 'smidige metaforer' for at beskrive et særligt aspekt af sprogbrugen i fængslet. Metaforene er smidige i den forstand, at de kan formes efter og anvendes inden for forskellige logikker. Brugen af smidige metaforer er endnu en narrativ mekanisme, der forstærker sensemaking-processer, der kan understøtte tværinstitutionelt samarbejde. Et eksempel på en smidig metafor er 'at finde nøglen'.

*LOKAL LEDER: "... JEG KÆMPER JO NOGLE GANGE MED AT FINDE DEN NØGLE."*

*INTERVIEWER: "JA, OG HVAD KAN DET VÆRE, NØGLEN DER?"*

*LOKAL LEDER: "NEJ, MEN DET KAN VÆRE SÅ VÆLDIGT FORSKELLIG, FORDI DET ER DET, SOM JEG NOGLE GANGE TÆNKER ER EN STYRKE OGSÅ FORDI AT DET ... NOGLE ER GANGE ER DET FRITIDSLIVET ELLER SÅ ER DET FÆNGSELSVAGTEN SOM FINDER DEN. NOGLE GANGE ER DET SKOLEN, NOGLE GANGE ER DET BILVÆRKSTEDET, ELLER [SOCIALARBEJDEREN], IKKE SANDT?" (INTERVIEW MED LOKAL LEDER, S. 8)*

Metaforen 'at finde nøglen' kan let anvendes i en række logikker. Grundlæggende betyder det, at man lykkes med eller gør fremskridt mht. de parametre, der er dominerende i det institutionelle felt. Det samme betyder udtrykket 'at mestre'. Aktører fra forskellige professioner brugte også metaforen 'familie' og positionerer sig selv som 'forældre'. Metaforene er smidige, eftersom de kan oversættes til noget meningsfyldt i mange forskellige logikker. Så længe aktørerne ikke fokuserer på detaljer om,

hvad nøgen er, eller hvordan de indsatte helt konkret viser, at de 'mestrer' et område, eller helt konkret hvad en 'forælder' gør, kan de føle sig som en enhed.

Italesættelsen af en modulære vision, brugen af dobbeltsyn og smidige metaforer er alle dele af den narrative praksis, der gjorde de ansatte i fængslet i stand til løbende at skabe mening med deres samarbejde.

#### **4.2 At bruge fælles værktøjer og dokumenter**

Værktøjer og dokumenter syntes at være centrale i de praksisser, som understøttede tværinstitutionelt samarbejde i casen. Vi identificerede en række forskellige typer værktøjer og dokumenter, som blev brugt i fængselskonteksten. Disse omfatter nedskrevne retningslinjer eller koncepter, der var udviklet som redskaber for forskellige former for facilitering af den indsatte udvikling, screeningsværktøjer, som kunne bruges til f.eks. risikovurdering, værktøjer som bruges til dokumentation af den indsatte udvikling på forskellige parametre, og rammesættende dokumenter, der udstikker retningslinjer for f.eks. møder.

Vi har udviklet en skelnen mellem tre typer værktøjer. Dette er en skelnen mellem om værktøjet bruges 1) Uni-professionelt (kobles kun til brug af én profession), 2) Multi-professionelt (lægger op til at en række professioner bidrager i brugen) eller 3) Pan-professionelt (ikke udelukkende koblet til en enkelt profession eller institutionel logik). De to sidste værktøjer vil blive beskrevet mere detaljeret i det følgende, da casen indikerer, at de er særligt interessante med henblik på at understøtte tværprofessionelt samarbejde.

#### **At referere til multi-professionelle, rammesættende dokumenter**

Det tværinstitutionelle samarbejde i fængslet var struktureret af en række dokumenter. Et nøgledokument var det, der opridser rammerne for Ansvarsgruppemøder. Formålet med disse møder bliver forklaret i nedenstående citat fra dokumentet:

### *AGENDA ANSVARSGRUPPEMØTE (AGM):*

*Ansvarsgruppemøtene er den innsattes møte, og gjennomføres for å ivareta han, og hans tilbakeføringsprosess. Møtet har som mål å gi AGM bedre innsyn i den enkeltes situasjon, god målforståelse, det strukturerer arbeidet, og bedrer samarbeidet internt og eksternt.*

Den fælles vision for fængslet var, som nævnt ovenfor, at hjælpe de indsatte med at mestre forskellige livsarenaer. Ansvarsgruppemøderne blev enactet som vigtige begivenheder, hvor man identificerede fremskridt i at nå dette mål og lagde planer for fremtidige fremskridt. Møderne blev afholdt cirka en måned efter ankomst, før løsladelse og hver tredje måned i løbet af den indsatte tid i fængslet.

Hver fængselsbetjent fungerede som kontaktbetjent for fire indsatte. De nedskrevne rammer for Ansvarsgruppemøderne angiver, at kontaktbetjenten leder mødet for deres indsatte. Han eller hun indkalder til mødet, sætter dagsordenen sammen med den indsatte og skriver referat af møderne. Vores observationer og interviews indikerede, at praksissen ved Ansvarsgruppemøderne generelt afspejlede disse rammer. I overensstemmelse med rammedokumentet så vi, at følgende deltagere blev indbudt af kontaktbetjenten: Den indsatte, en repræsentant fra det værksted, hvor den indsatte arbejdede, skolen, fritid, sundhedspleje, en socialrådgiver og andre relevante parter. Dokumentet skitserer, at alle disse områder skal drøftes på møderne. Det er derfor et multi-professionelt strukturerende rammedokument.

Dokumentet strukturerer samarbejdet på to måder: 1) Det sikrer, at en række af professioner mødes regelmæssigt og 2) Det skitserer, at de alle har noget lige vigtigt at bidrage med.

Vi fandt andre eksempler på multiprofessionelle struktureringsdokumenter, f.eks. i form af interviewguiden til indslusningssamtaler. Det er grundlaget for en afgørelse af, hvorvidt der kan gives tilladelse til en overflytning af en indsat fra et højsikkerhedsfængsel til det åbne fængsel.



## At anvende pan-professionelle værktøjer

Vi observerede en sygeplejerske og en socialrådgiver, der sammen satte sig ind i en ny guide til interventionssamtaler med indsatte, som mindst en gang var faldet tilbage i en form for stofmisbrug. Teksten i den skrevne guide knyttede ikke værktøjet til en specifik profession, og det gjorde de to lokale aktører heller ikke. På den måde blev det *enacted* som et pan-professionelt interventionsværktøj.

Den ovenstående analyse giver os en indikation af, at når værktøjer og dokumenter bliver enacted som værende multi- og pan-professionelle, kan de understøtte tværgående samarbejde i højere grad end værktøjer og dokumenter, der enacts som mono-professionelle. Det er et område som med fordel kan udforskes nærmere.

Vi henter formuleringen 'bliver enacted som' fra sensemaking-teori, og bruger denne formulering i stedet for 'er' for at understrege, at effekten af at anvende et værktøj ikke er givet ved værktøjets design, men snarere produceres igennem sociale processer, hvor værktøjets egenskaber løbende enacts. Det centrale er, om værktøjet bliver enacted, dvs. bliver talt om og brugt som et pan-professionelt, multi-professionelt eller mono-professionelt værktøj.

### 4.3 At deltage i fælles interaktionsmønstre

Vi har allerede berørt sociale interaktionsmønstre i den ovenstående analyse. I dette afsnit vil vi udfolde dette tredje aspekt af den fælles praksis nærmere: Hvem møder hvem, hvor tit?

Aktører med forskellige professionelle baggrunde mødtes hyppigt. De havde skriveborde i fængslet, ofte i den samme bygning. De spiste frokost sammen. De deltog i sociale aktiviteter med hinanden og de indsatte. I forbindelse med Ansvarsgruppemøderne mødtes de i klynger, der var bestemt af de indsattes enactede behov. De havde faggruppemøder, altså tværprofessionelle møder, der blev afholdt i produktionsværkstederne. Landbrug, automekanikere, køkkenet, professionelle fra skolen og socialforsorgen mødtes ugentligt og drøftede hver enkelt indsattes situation og fremskridt. De havde mandags-morgen-møder. Den lokale leder forklarede, at der er en repræsentant fra hver afdeling med til disse møder. Formelt inkluderede mandags-morgen-møderne ikke personer, der ikke var ansat og betalt af fængslet. Imidlertid var repræsentanter fra de importerede tjenester – såsom

skolen og sundhedstjenesten – også til stede. Dette indikerer, at der, ved siden af det formelle organisationsdiagram, er et 'skygge'-diagram, der inkluderer og integrerer de importerede funktioner og i effekt organiserer arbejdet i fængslet.

'Fangesags Forum' var et andet multi-professionelt møde. Det var et lukket forum, hvor de indsattes anmodninger om tidlig løsladelse, orlov og andre tilladelser blev afgjort. Det påvirkede således de øvrige fælles praksisser i fængslet. Aktørerne tog generelt ikke ejerskab over dette forums beslutninger. Beslutningerne blev behandlet som *fait accompli*.

Generelt var der megen og hyppig interaktion på tværs af de mange professioner, der arbejdede i fængslet. Skolen, sundhedstjenesten og fængselsbetjentene lod til at være dem, der var mest integreret i interaktionsmønstrene. Dette til trods for den tavshedspligt, som de sundhedsansatte arbejdede under og værnede om. Præsten var temmelig integreret og blev for eksempel af og til inviteret til Ansvarsgruppemøderne af den indsatte. Han havde også et skrivebord i fængslet, men han oplevede, at den omfattende tavshedspligt, han arbejdede under, indskrænkede kommunikationen om de indsatte med andre fagfolk. Han deltog sjældent i tværgående møder. Lægen var ikke integreret i interaktionsmønstrene, selvom han også regelmæssigt havde arbejdsplads i fængslet. Dette er muligvis på grund af den højere timeløn og tidsbegrænsning, der præger hans arbejdsdag. Bibliotekaren havde også et skrivebord i fængslet og var ansat andetsteds, men han eller hun blev ikke nævnt i interviews eller observationer.

Altså var interaktionsmønstrene karakteriseret af udbredt og regelmæssig interaktion på tværs af professionelle skel. De følgende noter er fra søndagskaffesnak med uddannelsesvejlederen fra skolen:

Vi har arbejdet på det siden jeg startede i 95- 96. Vi tager hinanden med på ture med de indsatte hele tiden. Vi har respekt og kendskab til hinandens faglighed.

...

Interviewer: Nej, jeg tror at man er nødt til at have fælles oplevelser, gøre sig fælles erfaringer, for at få en fælles kultur.

Uddannelsesvejleder: Præcis! Vi tager jo hele tiden hinanden med på ture. Og vi ses SÅ tit. Vi tager til julebord sammen, som i fredags, vi hygger os. Vi laver så meget sammen og snakker

så meget på tværs blandt de ansatte. Og så har vi jo mange møder sammen. Ansvarsgruppemøderne er vældig vigtige. Der hører vi hinandens tanker sammen med den indsatte. Vi holder faggruppemøder hver dag hvor jeg og [to medarbejdere fra socialforsorgen] mødes på skift i de fire forskellige værksteder. Der taler vi om alle de indsatte, som går der. Det vil sige, at vi kommer alle de indsatte igennem en gang om ugen. Så vi er enige om hvad vi siger til de indsatte. De får det samme svar, uanset om de går til deres kontaktbetjent eller til helse eller til værkstedslederen eller til mig på skolen. (samtale med uddannelsesvejleder 19/11/2017, s. 1)

Deres interaktionsmønster var til dels rettet mod at dele information om de indsatte og dels mod at sikre en samlet strategi og svar til de indsatte på tværs af professioner. Den betydning, de tillagde vigtigheden af et samlet svar til de indsatte, er todelt. For det første skal det sikre, at de anvender pres og støtte på en homogen måde for at være i stand til at nå de indsatte så meget som muligt. For det andet bruges det for at undgå, at de indsatte 'deler og hersker' ved at spille professionerne ud mod hinanden.

#### **4.4 De tre understøttende praksisser er gensidigt konstituerende**

Analysen har identificeret tre fælles praksisser (Fig. 1), som er centrale i at understøtte det tværgående samarbejdet i fængslet. Den ene er den narrative praksis med reproduktion af en modulær vision og brug af dobbeltsyn og smidige metaforer, som kan oversættes til flere institutionelle logikker. Den anden praksis er brugen af pan- og multi-professionelle værktøjer og dokumenter. Den sidste praksis er interaktionsmønstre med mange hyppige tværprofessionelle møder og samvær. Disse tre praksisser er ikke opstået isoleret og de opretholdes ikke i isolation. De er alle gensidigt konstituerende (illustreret med dobbelpile i Fig. 1).

Igennem de fælles gentagne handlingsmønstre (f.eks. møder) enacter aktørerne det tværgående samarbejde og at være et 'vi'. Dette indgår som tegn i deres meningsskabelse om samarbejdet. Den til dels handlingsdrevne sensemakingproces om de fælles møder former narrativer og metaforer. Fælles narrativer og metaforer indgår i den løbende meningsskabelse om de fælles mødemønstre. Værktøjerne og dokumenterne strukturerer mødemønstrene. Værktøjerne og dokumenterne er tegn, som aktørerne trækker på for at skabe mening om deres fælles handlinger - og tegnene bliver

enactet som nogle, der gør tværinstitutionelt samarbejde meningsfuldt. Narrativer og metaforer er således formet af og giver mening til værktøjerne og dokumenterne. I denne case så vi ikke tegn på, at en enkelt faktor kom først og formede de andre på afgørende vis. De tre praksisser er derimod gensidigt konstituerende.

## DISKUSSION

Formålet med analysen var at undersøge, hvilke praksisser der er centrale for at understøtte fælles sensemakingprocesser, der sætter aktører i stand til at samarbejde på tværs af forskellige institutionelle logikker. Vi fandt tre gensidigt konstituerende aspekter af den praksis, der er udviklet i en specifik case, som tilsammen understøtter, at medarbejderne kan spænde over flere institutionelle logikker.

I dette afsnit vil vi se på tværs af de tre praksisser og diskutere resultaterne af analysen i forhold til lignende resultater i andre undersøgelser. Som det allerede er blevet nævnt, foreslår vi, at den udviklede praksis er karakteriseret ved flere institutionelle logikker, der 'lever med hinanden', snarere end i konflikt, kompromis eller dekobling. Som Austin, Hjorth og Hessel (2018) understreger, antages det i mange tilgange til organisationsanalyse, at det er nødvendigt, at forholdet mellem forskellige logikker forløses, muligvis ved at den ene bliver dominerende (Eikhof & Haunschild, 2007). Dog foreslår Austin et al., det at gøre modstridende indflydelser 'conversant', det vil sige at det at være sameksisterende uden at blandes i kompromisser, er mere produktivt end at forsøge at forløse konflikten mellem dem. At være 'conversant' er at medtage andres arbejde som en del af ens eget. Dette er meget anderledes end kompromisser, eftersom kompromisser

*... LØSER KONFLIKTER VED AT MAN MODERERER (OFTEST: REDUCERER) ENS EGNE MÅL FOR AT GIVE MULIGHED FOR, AT DEN ANDEN OGSÅ KAN FORSØGE AT GENNEMFØRE EN FORMINDSKET UDGAVE AF HANS ELLER HENDES MÅL. "DEN ANDEN" OG "EGET" OVERVINDES I SAMMENSPIL (ENSEMBLE). (AUSTIN, HJORTH & HESSEL, 2018, S. 1515).*

I vores analyse finder vi praksisser omkring det 'at leve med' andre professioner, der på nogle punkter minder om Austin et al.'s konklusioner om, hvordan forskellige logikker kan blive 'conversant'. Dog

er der vigtige forskelle: I en analyse af gennem hvilke mekanismer økonomi-logik og æstetik-logik kan leve sammen i den samme organisation, foreslår Austin et al., at dette sker gennem: 1) En fælles insisteren på, at ingen ejer arbejdet. 2) En stræben efter at roller ikke er begrænsende – aktører taler på vegne af hinanden. 3) Et fælles engagement i fælles samtale og jævnbyrdig status. 4) Et delt ønske om at opretholde konflikt. 5) En fælles stræben efter fælles resultater, hvad vi kan kalde fælles sensemaking. 6) Samtale understøtter sammenspil (ensemble).

I fængslet var der ikke en bevidst strategi om at undgå at blive begrænset af roller. Der var snarere en flydende dynamik i aktørernes interaktion, som tillod dem at gå ind og ud af egne og andres institutionaliserede roller. De udtrykte fælles ejerskab over det fælles resultat med hinanden og de indsatte, og de var engagerede i fælles samtaler, ligesom de italesatte, at alle arenaer var lige vigtige. De opsøgte, udviklede eller værdsatte ikke konflikt mellem de forskellige logikker. I modsætning til casen, som udforskes af Austin et al., så vi kun begrænset eksplicit sensemaking om konflikt mellem logikker i fængslet. Det kan der være en række årsager til. I et fængsel har konflikt en anden status end i et designfirma. I et designfirma kan konflikt være en kreativ (ufarlig) kraft, hvorimod udtalelser fra de ansatte i fængslet tydede på, at konflikt mellem de forskellige professioner kan føre til, at de svækkes over for de indsatte. Hvis de kan spilles ud imod hinanden, kan de ikke lægge det fornødne pres på den indsatte i retning af resocialisering. Denne sammenhæng mellem hvordan man 'lever med' multiple institutionelle logikker og den opgave som forskellige professioner er samlet om at løse, er noget som fortjener yderligere studier. De to cases – designfirmaet og fængslet – adskiller sig fundamentalt ved, at den første skal producere et produkt, som skal kunne konkurrere på markedet - og derved får det nye og unikke en særlig værdi - mens fængslet skal skabe udvikling og sikkerhed. Man kunne forestille sig, at samarbejdet flere steder i den offentlige sektor ville minde mest om fængslet.

## KONKLUSION

Der er grund til at tro, at organiseringsformer, hvor professionelle, der er ansat af forskellige organisationer, der reflekterer forskellige institutionelle logikker, delvist arbejder på samme sted og samarbejder om de samme borgere om at løse en fælles kerneopgave, vil blive mere udbredt i fremtiden på grund af behovet for at integrere forskellige professionelle domæner omkring de

ønskede effekter på borgerens liv, trivsel og medbestemmelse. I sammenhæng med denne efterspørgsel på øget tværgående samarbejde mellem professioner, bliver det vigtigt at forstå de specifikke praksisser, som kan understøtte et sådant samarbejde. I denne artikel har vi undersøgt dette spørgsmål ud fra en case: Hvilke praksisser er centrale for at understøtte fælles sensemaking-processer, der sætter aktører i stand til at samarbejde på tværs af forskellige institutionelle logikker?

På baggrund af interviews og observationer i en specifik kontekst har vi identificeret tre praksisser, som understøtter at forskellige og potentielt konkurrerende institutionelle logikker lever sammen i fængslet – uden at ty til kompromis eller konflikt. Disse omfatter et modulært narrativ og brug af smidige metaforer, pan- og multi-professionelle værktøjer samt hyppig og udbredt interaktion.

Denne artikel konkluderer, at de fælles praksisser i fængslet har formet en sensemaking-proces, hvor fagfolkene i fængslet er blevet i stand til at bevæge sig mellem deres professions institutionelle logik og den fælles logik med den indsatte (borgeren) i centrum. Vi foreslår, at praksisserne i det undersøgte fængsel kan ses som et eksempel på forskellige institutionelle logikker, der 'lever med' hinanden, snarere end et eksempel på at gå kompromis eller at løse modsigelser. Dog er det en måde at 'leve med', der giver konflikt en anden rolle, end den rolle, som findes i den måde at 'leve med', som Austin, Hjorth og Hessel (2018) identificerede. Som det centrale i denne analyse af et velfungerende tværprofessionelt samarbejde fremstår det fælles narrativs meta-karakter, brugen af smidige metaforer, brugen af pan- og multi-professionelle værktøjer og dokumenter og et mønster af hyppige tværgående møder.

## REFERENCER

Austin, Hjorth & Hessel (2018): How Aesthetics and Economy Become Conversant in Creative Firms. *Organization Studies* 39 (11), 1501-1519.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010) Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 6, 1419–1440.

Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*: Copenhagen Business School Press DK.

- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991), The Iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In: W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 523–538.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. (1996). The Change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), 10-17.
- Fridhov, I. M. and Langelid, T. (2017). Importmodellen i norsk fengselsvesen. *Nordisk Tidsskrift for Kriminalvidenskab*, 104(3), 259-288.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991) Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 232–263. Chicago: University of Chicago Press.
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking - Introduktion til Karl Weick*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Orton, J.D. & Weick, K.E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2): 203-223.
- Pache, A C & Santos, F (2013): Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a response to Competing Institutional logics *Academy of Management Journal* 56(4) 972-1001
- Reay, T and Hinings (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Bristol: Thoemmes.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015): Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, (36), 6-32.
- Taylor, F. W. (2011 (1916)). *The Principles of Scientific Management*. In J. M. Shafritz, J. S. Ott, & Y. S. Jang (pp. 65-76). New York: Wadsworth Cengage Learning.

Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*: orsc.1090.0522

Weick K.E. (1969/79). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Business, MA: Malden.

Weick, K.E. (2004). A Bias for Conversation: Acting discursively in organizations. I: D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421

---

[1] Consortium of European Researchers and Practitioners (COLAB-H2020-MSCA-RISE-2016/734536)

[2] <https://www.kriminalomsorgen.no/om-kriminalomsorgen.237840.no.html> (norsk)

[3] Vi har opfundet udtrykket 'dobbeltsyn' inspireret af det engelske 'double vision' som betyder at være skeløjet, altså at se to billeder på samme tid.