

Speciale 10. semester

Cand.mag. læring og forandringsprocesser

Aalborg Universitet - Institut for uddannelse, læring og filosofi

Kan man "kickstarte" forandring?

**En undersøgelse af Værdsættende Samtale som
igangsætter af en forandringsproces**

Udarbejdet af Tine Bilgram

Juni 2008

Speciale 10. semester
Cand.mag. læring og forandringsprocesser
Aalborg Universitet - Institut for uddannelse, læring og filosofi

Kan man "kickstarte" forandring?

**En undersøgelse af Værdsættende Samtale som igangsætter af
en forandringsproces.**

Udarbejdet af:
Tine Bilgram
Studienummer: 19891760

Vejleder: Lone Krogh

Afleveret d. 2. juni 2008

Antal anslag: 178.150

Indholdsfortegnelse

	Side
Dansk resumé	5
English abstract	6
Del 1 – Indledning, problemformulering og metodiske overvejelser	
1. Indledning	8
2. Problemfelt, problemformulering og afgrænsning	9
2.1 Problemformulering	10
2.2 Overordnet disponering	11
2.3 Begrebsafklaring	12
2.4 Afgrænsning	12
3. Metode og metodiske overvejelser	14
3.1 Indledning, problemformulering og metodiske overvejelser	14
3.2 Teoretisk grundlag	15
3.3 Analyse	16
3.4 Konklusion og perspektivering	18
4. Betragterpositionen	19
4.1 – Ethiske overvejelser	19
4.2 - Betragteren som reflektiv forsker	23
Del 2 Teoretisk grundlag	
5. VS - en metode med fokus på værdsættelse	27
5.1 Metodens opståen	27
5.2 VS en praksisanvendelig metode	32

Del 3 Analyse

6. Beskrivelse af sagen	39
7. Undersøgelsens design	42
8. Analyse	47
8.1 Forberedelse til interviewundersøgelsen – tilbagemeldinger på evalueringsskemaerne	48
8.2 Analysedel 1 – Præsentation og karakteristik af arbejdspladserne og interviewpersonerne	50
8.3 Analysedel 2 – Motivation til den videre proces	52
8.4 Analysedel 3 – fortællinger og perspektiver til den videre proces	60
8.5 Analysedel 4 – Den videre proces	69
8.6 Diskussion med baggrund i analysedelene	75
9. Metodekritik og validitet	82

Del 4 Konklusion og Perspektivering

10. Konklusion	84
11. Perspektivering	87
Litteraturliste	89

Bilagsfortegnelse (selvstændigt bind)

Bilag 1: Værdiarbejde i Omsorgsforvaltningen
Bilag 2: Præsentation af Kickstart
Bilag 3: Fælles køreplan for fase 3 og 4
Bilag 4: Evalueringsskemaer
Bilag 5: Interviewguide
Bilag 6: Arbejdsplads / interview A
Bilag 7: Arbejdsplads / interview B
Bilag 8: Arbejdsplads / interview C

Resumé

Kan man "kickstarte" forandring?

En undersøgelse af Appreciative Inquiry som igangsætter af et forandringsforløb

Dette speciale undersøger om Appreciative Inquiry kan være anvendelig som metode til at igangsætte en forandringsproces. Specialet tager udgangspunkt i at beskrive Appreciative Inquiry som metode og desuden fremlægge det teoretiske grundlag, som er metodens fundament. Den teoretiske del er at betragte som et grundlag for den empiriske undersøgelse, idet den giver en mulighed for at reflektere over metoden i forhold til en specifik praksiskon- tekst.

Appreciative Inquiry er en metode til organisationsvikling udviklet af David Cooperrider og Suresh Srivastva, og metoden har vundet udbredelse i store dele af verden. Metodes grund- antagelse er, at livet skal forstås som et mirakel, der skal favnes, og med udgangspunkt i denne antagelse har Cooperrider og Srivastva udviklet fire videnskabelige grundprincipper som danner udgangspunktet for metoden. Med baggrund i metodens grundantagelse rettes fokus mod de positive og lyse sider i livet, og det er gennem de ansattes gode historier fra hverdagen, at et nyt fælles forståelsesniveau danner grundlaget for forandringen. Metoden vægter derfor fælles deltagelse, idet metodens epistemologiske fundament skal findes i konstruktionismen, med Kenneth Gergen som hovedinspirator. Gergen fremfører, at virkelig- heden skabes i relationen, og at sandheder derfor er konstruerede virkeligheder, hvor alt komponeres i fællesskabet mellem mennesker.

Specialets analysedel tager udgangspunkt i tre kvalitative gruppeinterview fortaget på tre forskellige arbejdspladser. Alle arbejdspladser har været medvirkende i en forandringsproces, hvor værdier var på dagsordenen. Analysen undersøger tre perspektiver på metodens anven- delighed: 1. Motivation fra igangsættelsen. 2. Eventuelle opståede fortællinger fra igangsæt- telsen. 3. Hvordan interviewpersonerne har arbejdet videre med forandringsprocessen og hvilken betydning konteksten har for dette.

Specialet peger på, at Appreciative Inquiry er en anvendelig metode til at skabe motivation for en forandringsproces, men at forandringsprocessens videre forløb afhænger af hvordan metoden understøttes. Specialets hovedkonklusioner peger på, at igangsættelsens positive resultat afhænger af, om alle ansatte på arbejdspladsen bliver inddraget i processen, om alle de involverede i igangsættelsen fortsat medvirker i den videre proces og om arbejdspladsen er præget af en problemorienteret kultur. Desuden har konsulentens styring af forløbet afgørende betydning for resultatet.

Abstract

Can you "kickstart" changes?

An examination of Appreciative Inquiry as a starter of a process of change

This paper examines if Appreciative Inquiry can be used as a method to start a process of change. The paper takes a starting point in describing Appreciative Inquiry as a method and presenting the theoretical background, which is the base of the method. The theoretical part is a base for the empirical examination, as it makes it possible to reflect on the method compared to a specific practical context.

Appreciative Inquiry is a method for organisational development developed by David Cooperrider and Suresh Srivastva and the method has spread to many parts of the world. The method's basic assumption is that life is a miracle, which must be embraced and from this point of view Cooperrider and Srivastva has developed four scientifically based principles which are the basis for the method. In the light of this basic assumption focus is turned on the positive and bright sides of life, and it is through the employees' good everyday stories, that a new common level of understanding makes the foundation for the changes. Joint participation is therefore attached importance in the method, as the method's epistemological foundation has to be found in the social constructionist where Kenneth Gergen is the main

inspiration. Gergen argues that reality is being made in the relation and truths are therefore constructed realities, in which everything is composed in the community between people.

Three qualitative group interviews made in three different firms is the basis for the analytic part of this paper. All firms have been a part of a process of change, where values were an issue. The analysis examines three perspectives on the applicability of the method: 1. Motivation from the point of start. 2. Possible stories arisen from the point of start. 3. How the interviewed people have continued working with the process of change and the influence of the context on the process.

The paper indicates that Appreciative Inquiry is a practicable method for motivating a process of change, but the continued progress of the process of change depends on the support of the method. The papers main conclusion indicates that the positive result of the starting point depends on whether all the employees are a part of the process, whether all the involved at the start continuously participates in the ongoing process and whether the firm is characterized by a problem oriented culture. Furthermore the consultants control of the process is crucial for the result.

Del 1 – Indledning, problemformulering og metodiske overvejelser

1. Indledning

Forandring er på dagsordenen i mange virksomheder og offentlige institutioner i dag, og der er derfor en stor efterspørgsel efter forandringskonsulenter, der kan være behjælpelige med processen.

Konsulenten bliver ofte tilkaldt med en forventning om, at korte forandringsforløb, hvor de ansatte ofte kun involveres i få timer, kan igangsætte eller medføre grundlæggende forandringer. Et af de 'værktøjer' konsulenterne ofte griber til er Værdsættende Samtale (VS) eller Appreciative Inquiry. Metoden har vundet stor udbredelse blandt konsulenter verden over, og metoden er kendt for sin engagerende virkning.

Værdsættende Samtale er et bud på en metode, der forener teori og praksis, og som af en af metodens ophavsmænd David Cooperrider er beskrevet til selv i korte forløb at kunne skabe en positiv relationsbaseret oplevelse (Cooperrider, 2007, s. 20) som videre kan medføre forandring. Værdsættende Samtale vender den normale problemorienterede organisationsforandring på hovedet, idet den fokuserer på det gode og bedste i enhver relation og lader virkeligheden skabes gennem fælles samtaler hvor alle ansatte i organisationen inddrages i forandringen.

Som selvstændig konsulent har jeg selv anvendt metoden som "kickstarter" for en række forandringsforløb, og i dette speciale vender jeg tilbage og undersøger, om de korte kickstartsforløb har haft den ønskede effekt. Og jeg undersøger og beskriver teorien og metoden bag for at få en forståelse af hvorfor – eller hvorfor ikke – metoden virker som igangsætter af et forandringsforløb.

2. Problemfelt, problemformulering og afgrænsning

Dette speciale er bygget op omkring en interesse for at undersøge mulighederne for at anvende Værdsættende Samtale (VS) som metode til at igangsætte forandringsforløb og desuden en interesse for det teoretiske fundament, som ligger til grund for metoden.

Jeg har gennem mit virke som selvstændig konsulent benyttet VS som mit arbejdsredskab, og her har jeg oplevet et stort engagement fra de deltagere, som har været involveret i processerne. Metoden har jeg benytte i forskellige kontekster, idet jeg i mit konsulentvirke både har arbejdet med råd og vejledning, hvor metoden har tjent som redskab i samtalen og desuden i forhold til undervisningsforløb, hvor fokus har været rettet mod formidling af pædagogiske tilgange.

I mit praksisforløb på 9. semester på herværende kandidatuddannelse udvidede jeg min erfaring med at benytte metoden i forhold til et forandringsforløb i en kommunal kontekst. Jeg brugte metoden i et værdiimplementeringsforløb for Omsorgsforvaltningen i kommunen, hvor jeg arbejdede med forvaltningens ca. 37 arbejdspladser. På samtlige arbejdspladser erfarede jeg igen et stort engagement og umiddelbart efterfølgende positive udmeldinger overfor forløbet, og min interesse blev derfor styrket i forhold til forståelsen af, hvorfor netop denne metode engagerer deltagerne i udpræget grad.

Min erfaring med metoden ligger som netop beskrevet primært i forhold til en praksiskontekst. Imidlertid finder jeg det interessant at få større indsigt i den bagvedliggende teori for herigennem at blive bedre i forhold til mit eget virke. Det er derfor givende at få et teoretisk indblik i de mekanismer, der kan ligge til grund for det engagement, som jeg gentagne gange har bemærket gennem mit praktiske virke. Jeg ønsker altså at få viden om og forstå hvorfor, metoden virker, som jeg har oplevet.

I brugen af metoden i forhold til samtaler har jeg haft muligheden for at følge de mennesker, som jeg har haft samtaler med gennem flere år. Jeg har altså her en praksiserfaring med at benytte metoden gennem flere længerevarende forløb. Mit praksisforløb på 9 semester bød

imidlertid på nye udfordringer, da opgaven her gik ud på at gennemføre 37 igangsættende forløb, hvorefter deltagerne var overladt til selv at gennemføre processen på arbejdspladsen. Der er således to vinkler i forhold til mit praktiske virke. Den ene hvor jeg følger processen gennem hele forløbet og den anden hvor jeg udelukkende starter processen og derefter forsvinder for at overlade ansvaret for videreførelsen af processen til arbejdspladsen. Begge vinkler kan være interessante at forfølge, men i dette speciale har jeg valgt alene at fokusere på VS anvendt som metode i forhold til udarbejdelsen af et forandringsforløb, hvor min rolle udelukkende består i at være igangsætter af processen.

Det interessante i denne problematik bliver at undersøge, om der gennem et forholdsvis kort forløb baseret på VS kan konstrueres fortællinger hos deltagerne, som efterfølgende kan være behjælpelige i den videre forandringsproces.

2.1 Problemformulering

Ovenstående leder mig til problemformuleringen for dette speciale:

Har Værdsættende Samtale som metode på kickstart givet deltagerne motivation og fortællinger, som kan anvendes i den videre forandringsproces og hvilken betydning har konteksten for, om dette lykkes?

Jeg har valgt at uddybe problemformuleringen med tre undersøgelsesspørgsmål, som kan være behjælpelige med at indkredse undersøgelsesfeltet.

1. Har det at anvende VS som metode givet deltagerne motivation til at arbejde videre med forandringsprocessen?
2. Oplever deltagerne, at de har fået brugbare fortællinger fra kickstart, som har været anvendelige i den videre forandringsproces?
3. Hvordan har deltagerne arbejdet videre med forandringsprocessen og hvilken betydning har konteksten for dette?

Specialet kommer således til at omhandle VS som metode brugt i forhold til en konkret forandringsproces. Analysen tager udgangspunkt i tre forløb, hvor jeg som konsulent har igangsat forandringsforløbet gennem en 2½-timers 'kickstarter' (mere herom i afsnittet 'Beskrivelse af sagen').

2.2 Overordnet disponering

Jeg vil i det følgende kort beskrive, hvordan jeg har valgt at opbygge specialet for at besvare problemformuleringen.

Jeg ønsker med specialet at forstå hvorfor og hvordan metoden skaber et engagement hos de deltagere, som jeg har arbejdet med i mit praktiske virke. Det interessante bliver at undersøge, om det umiddelbare engagement har medført nye fortællinger, som deltagerne kan anvende i den videre forandringsproces.

Specialet bliver således opbygget omkring VS som metode, men med fokus på metodens fortællende karakter hos de deltagere, som deltog i kickstart. For at kunne besvare min problemformulering, må jeg arbejde mig ind i en afklaring af teorien bag metoden, og dette vil jeg gøre med en teoretisk redegørelse af VS og konstruktionismen, som jeg opfatter som det teoretiske fundament for metoden.

Herefter vil jeg bevæge mig ind i mine empiriske analyser og diskutere dem i forhold til det teoretiske grundlag. Den teoretiske del skal således ses som et grundlag for den empiriske undersøgelse, idet jeg med denne vinkel ønsker at opsætte en mulighed for at reflektere over metoden i forhold til en specifik praksiskontekst.

Imidlertid vil jeg i begynde med en redegørelse over betragterpositionen. Her vil jeg synliggøre min egen position i forhold til undersøgelsesfeltet, idet jeg her vil diskutere hvilken teoretisk vinkel, jeg vil anlægge på dette problem.

2.3 Begrebsafklaring

Da fortællinger er en del af min problemformulering finder jeg det nødvendigt med en mindre begrebsafklaring af dette.

Min afklaring tager udgangspunkt i begrebet narrativ, idet fortællinger i min sammenhæng blot skal forstå som en oversættelse af dette. Begrebet fortællinger (narrativ) har vundet større og større indpas indenfor psykologien, sociologien og derfor også i et læringsteoretisk perspektiv, og det hænger sammen med, at der er opstået en voksende erkendelse af, at fortællinger ikke kun hører til dramaturgien eller litteraturen, men at mennesket hele tiden bruger fortællinger i sin hverdag. I den forståelse bliver fortællinger en væsentlig del af menneskets mulighed for at forklare, beskrive eller forstå omverdenen eller sig selv. Fortællinger beskriver dermed dagligdagsforståelsen, og er en måde at italesætte egen opfattelse af virkeligheden. (Anderson, 2003 s. 263ff) Min problemformulering lægger op til, at jeg gennem min undersøgelse vil søge efter interviewpersoners egen forståelse af deres livsverden, og i forhold til dette og ovenstående finder jeg derfor begrebet fortællinger anvendeligt.

2.4 Afgrænsning

Min sag i dette speciale handler om forandringer i organisationer, hvilket kan give anledning til en opfattelse af, at specialet vil behandle organisationsforandring indgående. Dette er imidlertid ikke tilfældet, da fokus i specialet udelukkende er rettet mod netop VS som metode. Jeg vil således med specialet undersøge metodens effekt uden at komme dybere ind i begrebet organisationsforandring, selvom jeg er vidende om, at disse ting kan være vanskelige at skille ad.

Værdiledelse og værdier har på de tre udvalgte arbejdspladser været i fokus som en del af forandringen. Jeg ønsker imidlertid ikke i dette speciale at rette fokus mod værdiimplementering i organisationer, idet specialet udelukkende koncentrerer sig om VS som metode anvendt i forhold til igangsættelse af et forandringsforløb.

Konsulentens rolle som facilitator af forløbet må antages at have betydning for resultatet af en proces. Jeg vælger imidlertid at afgrænse mig fra dette aspekt, da jeg finder det vanskeligt videnskabeligt at undersøge egen empathiske tilgang til deltagerne. Det er desuden heller ikke en væsentlig del af metodens beskaffenhed, idet Cooperrider og Srivastva ikke fordyber sig nærmere i sådanne overvejelser.

3. Metode og metodiske overvejelser

I min metode og metodiske overvejelser vil jeg kort beskrive hvert kapitels indhold for at tydeliggøre 'den røde tråd' i specialet. Jeg vil desuden tydeliggøre mine valg og begrunde disse.

3.1 Del 1 Indledning, problemformulering og metodiske overvejelser

Kapitel 1-3 – Indledning, problemformulering, metodiske overvejelser og betragterposition

I kapitel 1 og 2 beskriver jeg baggrunden for specialets problemfelt, jeg opstiller specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål og jeg foretager en afgrænsning. Kapitel 3 er dette metodekapitel.

Kapitel 4 - Betragterpositionen

Enhver videnskabelig metode indebærer, at betragteren fastlægger, hvorledes undersøgelsesfeltet udforskes og præsenteres. Jeg vil derfor i dette kapitel forholde mig åbent til min egen position i dette speciale.

Mit empiriske materiale er hentet gennem interview med tre af de steder, hvor jeg tidligere har lavet kickstartsforløb. Det betyder, at jeg vælger at bruge egne procesforløb i min undersøgelse, og netop dette kræver et særligt fokus i indhentningen og den efterfølgende analyse af materialet. Min rolle får derved to dimensioner, som kan skabe forvirring hos mine interviewpersoner. At undersøge egen praksis fordrer derfor en ekstra opmærksomhed, idet jeg både har forestået processen og den efterfølgende undersøgelse. Der kan opstå spørgsmål omkring validiteten i analysen, og dette kapitel vil netop fokusere på dette dilemma.

Etiske overvejelser bør indgå i enhver undersøgelse, enhver proces og ethvert interview. Jeg vil i dette kapitels første afsnit både diskutere etiske overvejelser i forhold til de enkelte roller særskilt og i forhold til dilemmaet med at indtage en dobbeltrolle.

I kapitlets andet afsnit vælger jeg at inddrage Erling Lars Dale, idet han argumenterer for, at undervisning kan anstilles videnskabeligt, hvis underviseren bevidst distancerer sig fra egen praksis ved at teoretiserer egen undervisning, og han argumenterer for, at underviseren derved opnår et 3. kompetenceniveau. At antage et 3. kompetenceniveau kalder han reflektiv forskning, og det indebærer således afstand mellem praksis og inddragelse af teoretisk viden. (Dale 1999) Refleksion bliver altså et kodeord i tilegnelsen af det 3. kompetenceniveau, og derfor vil jeg i diskussionen inddrage Schön og hans betragtninger mellem reflektive forskere og praksisforskere.

3.2 Del 2 Teoretisk grundlag

Kapitel 5 – VS en metode med fokus på værdsættelse

Appreciative Inquiry er den engelske betegnelse for denne metode, og den er på dansk blevet oversat til Værdsættende Samtale. Metoden er udviklet af David L. Cooperrider og Suresh Srivastva og metoden fokuserer på at værdsætte dynamikken i relationerne og betydningen af menneskets handlinger, og se det gode, bedste og mulige i enhver relation. (Cooperrider 2000)

Jeg ønsker med dette kapitel at komme nærmere ind bag VS som metode, og her fremlægge metoden i forhold til indhold og praktisk udformning. Kapitlet vil derfor tage udgangspunkt i Cooperriders og Srivastvas præsentation af indholdet og desuden deres argumentation for dens effekt.

Jeg vil i kapitlets første afsnit præsentere baggrunden for metodens opståen, og placerer metoden i en teoretisk horisont. Metoden har rødder i Kurt Lewins aktionsforskning, idet Cooperrider og Srivastva finder hans opfattelse af, at fænomener skal forstås i deres kontekst, som væsentlige for udvikling og brugbarhed af ny teori. De henter derfor inspiration hos Lewin netop i forhold til at frembringe en teori, der kan bringe videnskab og praksis sammen og være berigende for begge. En anden og mere væsentlig inspirationskilde skal hentes i Kenneth Gergens konstruktionistiske epistemologiske perspektiv, idet Cooperrider og Srivastva her finder en erkendelsesteori, som kan danne baggrund for metoden. Jeg vælger

derfor at udrede konstruktionismen grundigere og herunder specielt Gergens perspektiver, idet jeg senere ønsker at kunne medbringe konstruktionismens perspektiver i mine analyser. Jeg vælger derfor også at placere konstruktionismen i en tidlig horisont ved at inddrage konstruktivismen, således at jeg anskueliggør, at konstruktionismens forståelse kan opfattes som et nyt paradigme indenfor epistemologien.

Efter denne epistemologiske redegørelse vender jeg mig i kapitlets andet afsnit mod Værd-sættende Samtale som en metode udviklet som en organisationsteori, idet jeg her ønsker at fremstille, at metoden er tænkt som et anvendeligt redskab i praksis, hvor videnskab og praksis spiller sammen i gensidighed. Cooperrider og Srivastva har udviklet metoden i en videnskabelig kontekst med baggrund i grundantagelsen om, at livet skal forstås som et mirakel, der skal favnes, og de opsætter med baggrund i dette fire videnskabelige grundprincipper for metoden. Disse vil blive præsenteret, hvorefter jeg vil forklare, hvorfor metoden skal forstås som en relationsmodel, hvor kommunikationen mellem organisationens medlemmer er afgørende for forandringsprocessens resultater. Det er derfor ikke ligegyldigt, hvordan kommunikationen mellem organisationens medlemmer forløber, og jeg vil derfor rette fokus mod fire principper, som er væsentlige for fokuseringen i samtalen. Til sidst i dette kapitel vil jeg præsentere 4D modellen, som Cooperrider og Diana Whitney med baggrund i de fire videnskabelige principper har udviklet som et anvendeligt redskab i en praksiskontekst. Dette sidste afsnits teoretiske fremstillinger vil jeg medbringe i min analysedel, når jeg diskuterer metodens anvendelighed i forhold til et igangsætterforløb.

3.3 Del 3 Analyse

Kapitel 6 – Sagsbeskrivelse

Specialet er opbygget omkring en specifik sag, hvor jeg har fungeret som proceskonsulent. Jeg vil i dette kapitel præsentere sagen og gå i enkeltheder med hvordan og hvorfor, jeg har valgt at opbygge forløbene på arbejdspladserne. Sagsbeskrivelsen skal være behjælpelig med at tydeliggøre rammerne for metodevalget således, at baggrunden for igangsættelsesforløbene er beskrevet.

Kapitel 7 - Undersøgelsens design

I denne del vil jeg redegøre for den metode, som jeg vælger, skal danne grundlaget for min undersøgelse. Undersøgelsen er bygget op over tre gruppeinterview med hver to deltagere. Jeg vælger at benytte det kvalitative forskningsinterview, og jeg vil derfor i designet kort begrundede dette valg. For at redegøre for hvordan undersøgelsen er blevet skabt, kommer jeg derefter ind på kriterierne for udvælgelse af arbejdspladser og interviewpersoner. Interviewguiden er udarbejdet ud fra specialets tre undersøgelsesspørgsmål, og overvejelserne over udarbejdelsen vil derfor blive belyst. Til sidst i dette kapitel vil jeg fremlægge den metodiske tilgang, jeg vælger at anvende i analysen af interviewene og besvarelserne, og fremlægge den tematisering kodningen er foretaget efter.

Kapitel 8 – Analyse

Analysedelens første afsnit er en fremlæggelse af tilbagemeldingerne fra evalueringsskemaer, som deltagerne på de tre arbejdspladser udfyldte umiddelbart efter kickstart. Evalueringsskemaerne skal tænkes som en forberedelse til interviewundersøgelsen, idet jeg gennem evalueringsskemaerne kan dokumentere min påstand om et stort engagement hos deltagerne umiddelbart efter forløbet, da dette var anledningen til at undersøgelsen blev indledt.

Analysen af de kvalitative interview er opdelt i fire dele, hvor første del præsenterer de tre arbejdspladser, hvor interviewpersonerne er hentet. Denne del danner grundlaget for den videre analyse. De tre næste analysedele belyser for hver arbejdsplads de interviewbesvarelser, der kan tematiseres henholdsvis mod første, andet og tredje undersøgelsesspørgsmål. Teorien diskuteres løbende gennem analysen. Hver analysedel afsluttes med en kort opsamling og delkonklusion.

Analysedelen afsluttes med en diskussion af de væsentligste vinkler fra analyserne, som forsøges forklaret ved at sætte teorien i spil. Her inddrages Carl Rogers i diskussionen, idet han kan være behjælpelig med at sætte den ene delkonklusion i perspektiv.

Kapitel 9 – Metode kritik og validitet

Før konklusionen vil jeg kort drøfte metodens anvendelighed og undersøgelsens validitet for at tydeliggøre hvor langt analysens konklusioner bærer.

3.4 Del 4 Konklusion og perspektivering

Kapitel 10 – Konklusion

Efter mine delanalyser og den efterfølgende diskussion, vil jeg i dette kapitel afrunde og konkludere på undersøgelsens resultater, og her komme med svaret på problemformuleringen.

Kapitel 11 – Perspektivering

I denne sidste del af specialet vil jeg perspektivere undersøgelsens resultater mod en praksis-kontekst, og her fremlægge hvilke betragtninger, der ud fra konklusionerne i specialet, kan være interessante for konsulenten at inddrage i egen praksis.

4. Betragterpositionen

At vælge at undersøge egen praksis kræver særlige overvejelser, idet jeg på sin vis får en dobbeltrolle i forhold til de personer, som jeg senere i min undersøgelse interviewer. Derudover mener jeg også, at mit fokus kan blive farvet af min dobbeltrolle som konsulent og senere som forsker, og dette ønsker jeg i videst muligt omfang at synliggøre med dette kapitel. Da jeg således bliver en del af landskabet i undersøgelse, vil det naturligvis være vanskeligt at forestille sig en betragter med neutral rolle. Imidlertid vil betragteren altid være en del af undersøgelseslandskabet, og jeg vil derfor i dette kapitel argumentere for, at jeg ved at indtage en reflektiv rolle i forhold til egen praksis kan behandle emnet videnskabeligt.

4.1 – Ethiske overvejelser

At medtage etiske overvejelser skyldes ikke udelukkende min dobbeltrolle i undersøgelsen. Disse overvejelser skal altid indgå i enhver undersøgelse, enhver proces og ethvert interview. Imidlertid opstår der yderligere overvejelser, som skal gøres i forhold til netop denne dobbeltrolle.

Jeg finder, at der i min undersøgelse er tre områder, som kan fremhæves i forhold til mine etiske overvejelser. Her tænker jeg på udformningen af procesforløbet, i forhold til selve interviewsituationen og desuden i forhold til bearbejdningen og fremlæggelsen af materialet. I procesforløbet fremstår jeg for deltagerne som konsulent, der sætter en proces i gang. I forhold til denne del vil der ikke umiddelbart opstå etiske overvejelser, hvor min dobbeltrolle får betydning. Konsekvensen bliver først tydelig, når jeg pludselig indtræder i landskabet som interviewer af en proces, som jeg selv har igangsat.

Procesforløbet

Enhver proceskonsulent må være sig meget bevidst om etiske spørgsmål i et procesforløb. Inden processen påbegyndes skal konsulenten have gjort sig overvejelser over egen opfattelse af erkendelsesteori, idet sådanne betragtninger får betydning for det relationelle forhold til deltagerne. (Haslebo, 2005 s. 15) Selve forløbet planlægges og udarbejdes ud fra konsulentens egen overbevisning om indholdet. Konsulenten har således her retten til at bestemme

indholdet i processen og dermed til dels også udformningen af forløbet. Konsulenten har brug for etiske overvejelser inden forløbet planlægges. Dernæst må konsulenten have gjort sig refleksioner over, hvordan disse overvejelser tydeliggøres for deltagerne i processen således, at konsulentens vej bliver tydeliggjort og argumenteret både før under og efter forløbet. Jeg må altså som konsulent være parat til at vælge, tydeliggøre mine valg og efterfølgende i relationen være parat til at tage ansvaret for konsekvenserne af valget.

Interviewsituationen

Ifølge Kvale er valget af det kvalitative interview som undersøgelsesform forbundet med mange etiske overvejelser, inden processen går i gang. (Kvale, 2007 s. 116) Indenfor især samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning arbejder man med tre etiske retningslinier, som det kan være relevant at berøre. Den første etiske retningslinie er Informeret samtykke. Informeret samtykke betyder, at de involverede i undersøgelsen informeres om undersøgelsens formål, design og eventuelle risici eller muligheder i undersøgelsen. Deltagerne skal her have mulighed for at trække sig fra undersøgelsen, hvis de ønsker det. (Kvale, 2007 s. 118) I min undersøgelse efterkommer jeg denne retningslinie ved inden interviewprocessen at kontakte ledelsen på de tre udvalgte arbejdspladser, og her åbent fremlægge undersøgelsens formål og indhold. Ledelsen finder derefter hver to frivillige interviewpersoner. I min interviewguide har jeg indlagt oplysninger til deltagerne om ovenstående forhold, og disse redegør jeg for interviewpersonerne inden undersøgelsens begyndelse. (Se endvidere interviewguide)

Den anden etiske retningslinie indenfor især samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning betegnes Fortrolighed. Hermed menes, at interviewpersonerne har ret til fuld fortrolighed i forhold til senere identifikation. Det er således væsentligt, at interviewpersonerne kan være sikre på, at alt materialet bliver behandlet fortroligt således, at det ikke senere er muligt at finde frem til personernes identitet. (Kvale, 2007 s. 120) Jeg vælger i min undersøgelse at ændre oplysninger, der kan henvise til interviewpersonerne. I min undersøgelse handler det om navnet på kommunen, gadenavne og lignende oplysninger. Interviewpersonernes for-

navne vil blive brugt, idet jeg har skønnet, at de ikke kan benyttes i forhold til at søge oplysninger om personerne.

Den sidste etiske retningslinie betegnes Konsekvenser. Her skal forskeren have gjort sig overvejelser over, hvilke konsekvenser undersøgelsen kan have på interviewpersonerne. Konsekvenser kan være af både positiv og negativ karakter. Ifølge Kvale vil interviewpersoner ofte opleve en stor tilfredshed ved at blive interviewet, idet de pludselig får mulighed for at tale om noget, som optager dem. Imidlertid kan der også være situationer, hvor det modsatte opstår, og jeg skal som interviewer have gjort mig klare betragtninger over, hvordan interviewet kan blive en god oplevelse for interviewpersonerne. (Kvale, 2007 s. 121) Jeg har i min samtale med lederen på hver arbejdsplads tydeliggjort, at jeg vil tale med personer, som ønsker at deltage i interviewet. Jeg sidder altså ikke overfor personer, som på forhånd har modvilje mod processen. Desuden har jeg gennem evalueringsskemaerne (se undersøgelsens metode) fået positive tilkendegivelser overfor processen, hvilket betyder, at personerne skal tale om oplevelser, som tidligere har været positive for dem.

Intervieweren må inden interviewet have gjort sig overvejelser over egen indvirken på undersøgelsen. Her bliver dobbeltrollen nødvendig at medtænke i de etiske overvejelser, idet der kan være problemstillinger som har betydning både for interviewpersonerne og for interviewerens. I forhold til interviewpersonen er det væsentligt at tydeliggøre den problematik, at jeg netop tidligere har fungeret som konsulent og nu i stedet som interviewer. Det kan have betydning for de svar, de tanker, de roller vi tidligere har placeret hinanden i. Inden interviewet begynder italesætter jeg dette dilemma, og Jeg beder mine interviewpersoner medtænke dette undervejs i interviewet. Det handler om at sige tingene, som de har oplevet dem.

For interviewerens er det væsentligt at være parat til at modtage alt. Der kan i interviewet fremkomme kommentarer af både negativ og positiv karakter, som kan overskride personlige grænser, og når grænserne netop er så tætte, som i denne situation, kan interviewerens ubevidst opleve modstand, og dermed afmagt under interviewet. I forhold til denne problemstilling er det væsentligt, at jeg på forhånd har gjort mig tanker om reaktionsmønstre således, at jeg kan være forberedt på reaktio-

ner og handlinger både fra mig selv og fra interviewpersonerne. Der er altså i interviewet tale om en samtale mellem tre mennesker, men hvor jeg som interviewer skal få interviewpersonerne til at fortælle om deres oplevelser af en proces, som jeg selv har forestået. Der er ligeledes etableret en dialogsituation, der kan bringe diskussionen ud over den enkeltes egen historie, idet der vil ske en meningsudveksling, hvor deltagerne påvirker hinanden. Dette skyldes, at deltagerne i en gruppe ofte har forskellige måder at anskue tingene på, og at disse forskelligheder kan fremprovokere argumenter og begrundelser for den enkeltes holdninger.

Ifølge Fog må udgangspunktet være, at interviewpersonen sidder med en viden, som intervieweren skal lytte sig frem til. Intervieweren er altså ikke vidende, men udelukkende åben og lyttende overfor interviewpersonens oplysninger. (Fog, 1994 s. 205)

Tiden mellem processen og undersøgelsen har givet større rum for refleksion over ovenstående dilemmaer, og netop denne tidlige afstand kan vise sig at været givende både for interviewpersonerne og for mig som interviewer. Interviewpersonerne er kommet på afstand af processen, og har måske i deres daglige netværk haft mulighed for sammen at diskutere oplevelserne. De har således fået mulighed for refleksion over forløbet inde, de igen mødes med mig. Intervieweren har samme mulighed, dog sammen med personer i eget netværk. Derudover giver tiden muligheden for mig ved hjælp af afstande at være mindre nærtagne overfor eventuelle kritiske røster overfor forløbet.

Bearbejdning og fremlæggelse af materialet

I den senere bearbejdning af materialet er det ligeledes væsentligt at være opmærksom på dobbeltrollen som konsulent og forsker. Kvale påpeger, at forskeren i det kvalitative interview må være sig bevidst omkring egen rolle i undersøgelse. Det er vigtigt at have gjort sig overvejelser over, hvordan forskeren undgår overidentifikation med sine interviewpersoner, idet en sådan disposition kan have konsekvenser for den senere fortolkning og bearbejdning af materialet. Forskeren mister derved sit kritiske syn på materialet, og undersøgelsen kan således blive farvet af dette. (Kvale, 2007 s. 122-125) I min undersøgelse har jeg hele tiden fokus

på dette dilemma, og det indgår løbende i mine refleksioner undervejs i behandlingen af materialet.

Et sidste etisk dilemma, som jeg vil omtale i dette afsnit opstår i forhold til analysen af det udskrevne materiale. Forskeren sidder nu alene med arbejdet og har derfor fået forrang på sandheden. Interviewpersonerne har ikke længere direkte indflydelse på den analyse, som skal begyndes, de kan udelukkende opleves som tavse medspillere i processen. Det er i denne proces, hvor Fog påpeger, at forskere har alvorlige etiske dilemmaer, som nødvendigvis må synliggøres løbende i fortolkningen. (Fog, 1994 s. 212) Dette dilemma kan i min dobbeltrolle blive endnu væsentligere at synliggøre. Faren kan være, at jeg ubevidst kommer til at analysere mig frem til en forståelse, som giver min konsulentrolle medvind, og altså overtolker tidligere positive perspektiver fra min planlægning af forløbet. Nøgleordet bliver bevidstgørelse og konstant fokus på disse dilemmaer, idet netop synliggørelse og bevidste overvejelser er den bedste måde at forhindre ovenstående på.

4.2 - Betragteren som reflektiv forsker

I det følgende afsnit vil jeg gå nærmere ind i en argumentation, hvor betragteren får en rolle som reflektiv forsker. At antage en betragterrolle som reflektiv forsker betyder, at det bliver muligt at anstille et videnskabeligt perspektiv, og det er denne argumentation, jeg finder væsentlig i forhold til mine to dimensioner i undersøgelsen. Jeg vil først inddrage Dale i diskussionen, og her komme nærmere ind på hans forståelse af det 3. kompetenceniveau. For at opnå et sådan niveau må underviseren bevidst distancere sig fra egen praksis ved at teoretisere undervisningen. Det 3. kompetenceniveau kræver således bevidst afstand mellem praksis og inddragelse af teoretiske viden. For at komme på et 3. kompetenceniveau må det være muligt at indtage en reflektiv rolle og jeg vil derfor bevæge mig ind i refleksion som fænomen i forhold til at opnå K3 niveau.

Det 3. kompetenceniveau

Dale arbejder med tre kompetenceniveauer, som antyder forskellige kompetencer for underviseren i undervisningen. Det første kompetenceniveau (K1) indebærer det at kunne gennem-

føre en undervisning. Andet kompetenceniveau (K2) vil sige, at underviseren kan opbygge undervisningsprogrammer, og det tredje kompetenceniveau (K3) indebærer en evne til at kunne udvikle teori. (Dale, 1999 s. 49) Dale argumenterer for, at skolen, hvis nogle undervisere har kompetencer på alle niveauer, vil kunne udvikle sig til en professionel pædagogisk institution, hvor udvikling af teori vil fremkomme gennem praksis udøvelse og teoretisk inddragelse. Underviseren, som befinder sig på et K3 niveau, opnår således evner til at forske i egen praksis, hvilket ifølge Dale netop vil højne kvaliteten af undervisningen i skolen, idet erhvervet således opnår kompetencer til selvfornyelse af egen praksis. (Dale, 1999 s. 218)

På K1 og K2 niveau har underviseren kompetencer til at udføre og planlægge sin undervisning. Her inddrages teori i nødvendigt omfang i forhold til planlægningen af undervisningen, og på skolerne har underviseren den fordel, at både udførelse og planlægning kan foregå i samarbejde med de andre lærere på skolen. Det at inddrage teori i sin planlægning er altså kun at opnå kompetenceniveau på et K2 niveau og dermed er der ikke tale om forskning af egen praksis. Det er væsentligt i Dales argumentation, at K3 niveauet netop fordrer forskning i egen praksis – altså videnskabeligt at undersøge områder, som underviseren endnu ikke har viden om. Opmærksomheden mod dette kræver selvfornyelse hos underviseren, hvilket vil sige, at underviseren får lyst til at udforske uopklarede problemstillinger, og at underviseren oplever disse som udfordrende frem for at gå i selvforsvar. (Dale, 1999 s. 218)

I en praksiskontekst som den, jeg befinder mig i, er Dales argumentation for et 3. kompetenceniveau brugbar, selvom konteksten ikke er skolen. Procesarbejde som kickstartsforløbene fordrer, at jeg er i stand til at gennemføre (K1) og planlægge (K2) forløbene ud fra didaktiske perspektiver. Mine deltagere skal gerne gennem processen opnå læring, som de efterfølgende kan bruge i den videre proces. Imidlertid kan jeg ikke ud fra gennemførelsen og planlægningen vide, om den intenderede læring har fundet sted, idet jeg ikke ved, hvordan og om de enkelte deltagere har videreført processen. Jeg havde forskellige teorier i spil i forhold til min planlægning af forløbene, men må, for at få større indsigt i teoriernes betydning for tilegnelse af nye fortællinger gennem forløbene, bevæge mig dybere ind i en undersøgelse af, hvad deltagerne har bragt med sig, og om den valgte metode har haft betydning for deltageres

deltagelse i den videre forandringsproces. Jeg er altså blevet nysgerrig og har fået lyst til at undersøge, om forløbene har givet deltagerne fortællinger, som er anvendelige i den videre forandringsproces. Jeg ønsker altså at bevæge mig op på et andet niveau (K3), idet jeg er blevet optaget af at undersøge noget, som jeg endnu ikke har viden om.

Hvad skal der så til, for at opnå et 3. kompetenceniveau? Dale taler om selvfornyelse, som det at tillade sig selv at bemærke overraskelser og undre sig for dermed at skabe mulighed for at reflektere over fænomener. Når underviseren åbner for refleksion åbnes for kreativitet og dermed nye betragtningsmåder. Refleksion er altså centralt mod tilegnelsen af K3, og jeg vil derfor videre behandle refleksion i forhold til udforskning af egen praksis.

Refleksion i forhold til K3 niveau

Schön har indgående beskæftiget sig med refleksion i forhold til handling. Han gør op med den forestilling, at menneskets handlinger er bestemt af forudgående refleksioner og rationelle overvejelser. Schön mener, at refleksion og handling er tidsmæssige sammenfaldne, og han udvikler i denne forståelse begreber, som senere har haft stor betydning indenfor erkendelsesteorien. Ifølge Schön kan refleksion forstås både som en tænkning i handlingen og som en tænkning over handlingen, og han har udviklet teorier over det, han betegner som refleksion-i-handling. Ifølge Schön er udvikling af praksis i praksis en nødvendig handling, hvis underviserens kompetencer skal udvikles. Når rutinen er utilstrækkelig i undervisningen, må underviseren reflektere over handlingskunderskaberne og på baggrund af refleksionerne inddrage nye elementer i undervisningen. Schön kalder denne refleksionsform for handlingsrefleksion. Handlingsrefleksion er altså evnen til at kunne reflektere over egne kundskaber, sætte spørgsmålstejn ved kundskaber og desuden at afprøve nye modeller. (Schön, 2006 s. 66ff) At have kompetencer på dette niveau svarer til det Dale betegner K1 og K2 niveauer.

Imidlertid må underviseren for at udvikle kompetencer på K3 niveau bevæge sig yderligere i sine refleksionskundskaber. Her inddrager Dale Schön, idet han benytter endnu et af Schöns begreber i sin argumentation nemlig refleksiv forskning. Refleksiv forskning hæver sig op over niveauet for K1 og K2. At have kompetencer på K1 og K2 niveauer betyder, at undervise-

ren kan forandre på forholdene for at forbedre undervisningen. At antage K3 niveau, og dermed bliver refleksiv i sin forskning, betyder ikke forandring for forbedring men at forstå for at forstå. (Dale, 1999, s. 222)

Refleksiv forskning er således en udvidet refleksion over handlingsrefleksionen, idet underviseren både skal være i stand til at kunne reflektere over kundskaber og derudover også være i stand til at kunne lægge afstand til egen praksis og her kunne udforske egen praksis ved inddragelse af ny teoretisk viden, nye indsigter og dermed nye teoretiske vinkler. At opnå kompetencer på K3 niveau betyder altså, at det er muligt at inddrage omverdenen i diskussionerne således, at ny teori kan opstå. (Dale, 1999 s. 222)

En væsentlig betragtning i Dales argumentation handler om afstanden i forholdet mellem praksis og inddragelse af ny viden. Han mener, at underviseren nødvendigvis må beholde en vis form for "fremmedgørelse" i forhold til at have et kritisk analytisk perspektiv på undervisningen – et K3 niveau. En sådan "fremmedgørelse" kan genetableres gennem efteruddannelse, idet efteruddannelse netop kan få underviseren til stille spørgsmålstegn ved egen handlingskontekst. (Dale, 1999 s. 224)

I forhold til betragterpositionen for dette speciale bliver videnskabelige kompetencer altså afhængige af, at jeg som betragter er i besiddelse af kompetencer på et K3 niveau. Jeg har i min første rolle som konsulent, som tidligere argumenteret for, kompetencer på K1 og K2 niveau. Imidlertid vil en inddragelse af teoretisk viden i min undersøgelse være af afgørende betydning, når jeg videre skal argumentere for, at min rolle i undersøgelsen antager et K3 niveau. Jeg har i specialet en klar adskillelse af praksiskontekst og den efterfølgende undersøgelse. Adskillelsen foregår for det første tidsmæssigt, idet der fra praksisforløb til interviewundersøgelse er et to måneders interval. Derudover ønsker jeg med undersøgelse at opnå mulighed for at analysere betingelserne (K3) for min planlægning af forløbet (K2) og min faktiske udførelse af forløbet (K1) for gennem undersøgelsen at blive klogere på noget, som jeg endnu ikke har viden om.

Del 2 Teoretisk grundlag

5. VS - en metode med fokus på værdsættelse

Dette kapitel vil beskæftige sig med VS som metode. Jeg vil her fordybe mig i tankerne bag metoden, idet jeg ønsker at præsentere de bagvedliggende overvejelser, som Cooperrider m.fl. har konstrueret metoden ude fra. Kapitlet bliver altså en fordybelse i grundantagelserne for metoden. Jeg vil i første afsnit komme ind på metodens opståen. Her vil jeg først præsentere baggrunden for udviklingen af Værdsættende Samtale som metode. Derefter vil jeg præsentere to videnskabsmænd nemlig aktionsforskeren Kurt Lewin og en af konstruktionismens fortalere Kenneth Gergen, som med deres forskning har haft væsentlig indflydelse på metodens udvikling. Jeg vil udelukkende behandle Lewin i forhold til tanken om at forene teori og praksis, hvor min gennemgang af Gergen og konstruktionismens indflydelse vil få større vægt, idet Cooperrider og Srivastva fremlægger konstruktionismen som fundamentet for VS. Jeg vælger derfor først at placere Gergen i forhold til Lewins arbejde for derefter at anbringe hans teoretiske forståelse i en tidlig sammenhæng.

I kapitlets andet afsnit vil jeg præsentere metoden, og her først komme ind på de videnskabelige grundprincipper, som VS er udformet ud fra. Efter dette fremlægger jeg hvorfor, metoden skal forstås som en relationsmodel, hvor kommunikationen mellem deltagerne er afgørende for processens resultater. Efterfølgende vil jeg opstille fire principper for fokuseringen i samtalen, idet de er betydningsfulde for samtalens drejning. Til sidst i afsnittet præsenterer jeg 4D modellen, idet jeg her anbringer metoden i en praksiskontekst.

5.1 Metodens opståen

VS blev udviklet af David Cooperrider og Suresh Srivastva i midten af 80'erne, og er siden blevet forfinet og udbygget af mange forfattere. Metoden er populær hos praktikere og har i Connecticut USA gennem et stort anlagt organisationsprojekt vist interessante bemærkelsesværdige resultater, som har haft betydning for udbredelsen af metoden. (Bloom, 2007, 152) VS er opstået ud fra tanken om, at det er sundere og mere livgivende at fokusere på det go-

de, bedste og mulige i en enhver relation, og når mennesket udfordres i de gode historier, drømme og visioner fremmes muligheden for positive udviklinger.

Cooperriders første betragtninger over Værdsættende Samtale i praksis begynder med en afhandling, hvor han vil afdække forskellige lægers største succeser og største fiaskoer. Han opdager, at når han interviewer lægerne om deres største succeser bliver lægerne levende, begejstrede og beskriver deres arbejder med håb hvorimod, når han interviewer om lægernes fiaskoer bliver de fraværende, irritable og negative i deres udstråling. Cooperrider bliver optaget af den bemærkelsesværdige og synlige forskel mellem de to måder at indgå i dialog, og han finder videre i sin forskning sammen med Srivastva ud af, at ved at rette fokus mod de positive historier bliver motivationen og entusiasmen tilsyneladende forøget væsentligt. (Stavros, 2007 s. 43 ff). Cooperrider har gennem sin forskning argumenteret for, at mennesker vokser ved at søge mod det positive, og han sammenligner dette med en blomst, der i sin overlevelse søger mod lyset. Han mener således, at menneskelige systemer i større grad bør forstås ud fra et heliotropisk synspunkt, idet han påstår, at mennesker, sociale systemer og organisationer motiveres mod nytænkning og forandring, når de mødes med værdsættelse. (Cooperrider, 2000c s. 30) Grundantagelsen for VS er ud fra dette en forståelse af, at livet er et mirakel, der skal favnes. Cooperrider og Srivastva er inspireret af aktionsforskningen, idet de er optaget af muligheden af, at teori og praksis skal spille sammen.

Kurt Lewins aktionsforskning

Aktionsforskeren Kurt Lewin indleder sin forskning i en tid, hvor positivismen med sin stræben efter sikker viden er dominerende indenfor den videnskabelige verden, og han fremsætter her en teori, hvor han taler for at bringe videnskab og praksis sammen i en dialektisk forening. (Madsen, 2000) Lewin forsker i en videnskab, hvor der aktivt er samarbejde mellem de mennesker, der undersøges og den viden der fremkommer således, at den udvikler en viden, der både er om systemet, udspringer fra systemet og senere bliver anvendeligt for systemet. (Lewin, 1951) Lewins arbejde adskiller sig fra den positivistiske sansebaserede videnskab, idet han er fortaler for, at fokus skal lægges på menneskets subjektive forståelse af verden, og denne tilgang til videnskab har indflydelse på udviklingen af VS. En anden væsentlig pointe,

som kan påstås at have haft indflydelse på metoden, er Lewins overvejelser over, at fænomener skal forstås i de kontekster, som de eksisterer i. Lewins forskning kommer aldrig til at få afgørende indflydelse i samtiden, måske fordi der i hans forskning mangler et egentlig erkendelsesteoretisk alternativ til positivismens epistemologi, men han formår at udpege retningen for Cooperrider og Srivastva, idet de med de to ovenstående pointer bl.a. har indflydelse på udviklingen af VS som metode. (Cooperrider, 2000b 55ff) Lewins indflydelse på metoden stopper med dette, og Cooperrider og Srivastva henviser selv videre til Gergen, som betydningsfuld for metoden.

Kenneth Gergen og konstruktionismen

Gergen udreder gennem sin forskning en egentlig erkendelsesteori, som altså får stor betydning for Cooperriders og Srivastvas udvikling af VS. De opfatter Gergens arbejde som en videreførelse af Lewins arbejde, idet de hos Gergen finder den erkendelsesteori, Levin manglede, som får betydning for, at metoden kan argumenteres videnskabeligt. De bruger derfor Gergens teoretiske arbejde i udviklingen af deres eget bud på en metode, der kan forene teori og praksis. (Cooperrider, 2000b 55ff) Gergen argumentere selv for, at han er inspireret af Lewins arbejde, hvor Lewin fremfører, at "Det ikke er verden i sig selv, som bestemmer menneskets handlinger, men den måde, hvorpå verden opfattes" (Gergen, 2005 s.145). Gergens erkendelsesteori opstår i en tid, hvor erkendelse og viden gennem konstruktivismen har flyttet fokus fra den positivistiske forståelse af, at erkendelse er repræsentativ og dermed noget, der afspejler den virkelige verden og sandheden, til en forestillingen om virkeligheden som en konstruktion inde i det enkelte individ, og verden skal derfor forstås som en opfundet verden og ikke en virkelig verden. Erkendelse er således i den konstruktivistiske opfattelse konstruktioner etableret i samspillet med omverdenen. (Anderson, 2003 s. 50) Inden jeg bevæger mig nærmere ind i en forståelsesramme af det konstruktionistiske perspektiv, vil jeg først kort komme ind på konstruktivismen for på den måde at tydeliggøre forskellen mellem de to retninger.

Konstruktivismen

I den kognitivt orienterede konstruktivisme konstrueres viden i subjektet, som gennem erkendelse og ny læring bliver koblet på tidligere erfaringer og erkendelser. Hvis noget skal skabe mening for det enkelte individ, er det nødvendigt, at det nye giver mening i forhold til tidligere dannede meningsstrukturer. På den måde bliver erkendelse og mening dannet ud fra tidligere erfaringer, og læring bliver i denne forståelse tæt knyttet til motivation. Piaget taler om assimilativ og akkomodativ læring, hvor assimilativ læring betyder læring tæt på allerede etablerede meningsstrukturer (skemata) og akkomodativ læring vil sige læring, hvor meningsstrukturerne forstyrres i så væsentlig grad, at tidligere strukturer må opløses for at genetableres i en ny forståelse. (Piaget, 1969 s. 140ff) Forstyrrelserne kommer fra omverdenen, og det vil sige, at omverdenen har stor betydning for individets konstruerede viden og for individets konstruktion af omverdenen. Individet er således ikke givet fra naturens hånd eller fra en guddommelig dannelse, men er konstrueret i en vekselvirkning af egne og andres påvirkninger.

Med den sociale konstruktivisme får konteksten og relationen større betydning og der opstår her den systemiske retning, hvor forståelsen er, at alt det individet erkender, er konstrueret socialt, og der er ingen erkendelse, som ligger udenfor fællesskabet. (Hermansen, 2006 s. 36)

Konstruktivismen har således grundlæggende den opfattelse, at individet skaber sig selv gennem kontakten med omverdenen. Det relationelle tillægges stor betydning, og dette udvides betydeligt indenfor den systemiske konsultative retning. I den konstruktionistiske forståelse har relationen ikke blot stor betydning, den er betydningen i sig selv.

Konstruktionismen

Social konstruktivismen og konstruktionismen kan opfattes som en og samme bevægelse, men Kenneth Gergen har med sin opfattelse af konstruktionismen anskueliggjort den forskel, som jeg mener, alligevel tydeliggøre en forskel mellem de to retninger. Konstruktionismen har klare rødder i konstruktivismen og konstruktionismen kan altså ses som en udvidelse af

kritikken af positivismen. Kulturen er skabt af historien og konstruktionismen er således en udvikling heraf. (Gergen, 2005, s. 276)

Konstruktionismen har rødder i poststrukturalismen og den pragmatiske sprogteori, hvor tankegangen er, at sprog er handling og at sproget får sin mening gennem handling.¹

Tænkningen kan således ikke opfattes som isoleret fra sproget, og mening kan derfor forstås som den måde, vi handler og som det, vi gør. (Kruse, 2004 s. 238)

Der tages i konstruktionismen klart afstand fra den kognitive tænkning, hvor viden opfattes som en konstruktion i individet. Viden er et socialt fænomen, der konstrueres gennem sociale relationer og sproglige former, og kerneselvet findes ikke, men er i stedet at opfatte som en narrativ selvfortælling, som opstår gennem de sociale relationer. (Gergen, 2005)

Gergen er tydeligt påvirket af Wittgensteins filosofiske overvejelser over sprogets betydning for viden. Sproget er i den vestlige kultur blevet behandlet som sandhedsbærer og konstruktionismen gør op med denne forestilling. Sproget er konstrueret i det kontekstuelle, og derfor er sproget ikke sandhedsbærende. Det betyder, at der ikke findes en sandhed, idet sandheden er konstrueret i fællesskabet i de livsformer, hvori mennesket indgår. Wittgenstein taler om livsformer forstået som de handlemønstre, mennesker indgår i. Der er i hver livsform et sprogspil, som med sine ord og sætninger holder livsformerne sammen, men samtidig giver livsformerne ordene deres betydning. (Wittgenstein, 1995) Sproget får altså mening gennem de betydninger, som mennesket tillægger dem i de livsformer, som de indgår i. Sandheder bliver konstruerede virkeligheder, hvor alt komponeres i fællesskabet mellem mennesker. Konteksten danner grundlaget for meningen og mening er derfor ikke stationær, men bliver forhandlet over tid.

Det er i den konstruktionistiske forståelse i fællesskabet meningspotentialt dannes. Det er ikke i ordene og heller ikke i individet mening dannes, men meningsprocessen dannes i den fælles handling. Hvis der ikke er noget at dele meningen med, bliver mening ubetydelig, så

¹ Poststrukturalismen gør op med strukturalismens forståelse af en grænse mellem sprogets struktur og den konkrete sprogbrug. Poststrukturalisterne er af den opfattelse, at tegnene i sproget er forskellige fra hinanden, men tegnenes forskellighed kan ændres alt efter hvilken kontekst, de anvendes i. (Jørgensen, 2006 s. 19ff)

der er brug for opfølgende handlinger for at noget kommer til at give mening. I kommunikationen kommer en andens ytringer til at behandle egne ytringer og der opstår i kraft af relationen mening. (Gergen, 2005 s. 300ff)

VS er altså udviklet med teoretisk forståelse hentet fra Lewins aktionsforskning i forhold til at forstå fænomener i deres kontekst og en tanke om, at videnskaben skal lægge fokus på menneskets subjektive forståelse af verden. Metodens videnskabsteoretiske fundament skal hentes i konstruktionismen og i særdeleshed i Gergens forskning i menneskelig erkendelse som noget relationelt betinget. Gergens og Lewins betragtninger, der har haft indflydelse på VS kan opsummeres på følgende måde:

1. Et socialt fænomen skal tolkes og forstås i de kontekster og helheder, som det indgår i. Intet kan derved objektivt forstås som bedst og rigtigst.
2. Mening forhandles i fællesskabet og er et produkt af bred social enighed. Den sociale verden bliver dermed en konstruktion af forhandlede sproglige betydninger.
3. Enhver sprogliggørelse og symbolisering ændrer på den sociale verden, og det vi retter fokus mod bliver til virkeligheden.

I ovenstående betragtninger bliver de sociale videnskaber medskabere af udvikling og de skal derfor ifølge Cooperrider og Srivastva vurderes på deres evne til at skabe dialog, nye idéer og alternativer til det eksisterende. (Cooperrider, 2000b 55ff)

5.2 VS en praksisanvendelig metode

Cooperrider og Srivastva finder hos Lewin og specielt Gergen et grundlag for at udvikle en egentlig praksisorienteret organisationsteori. Med Gergens pointer om den sociale verden som en aldrig stationær virkelighed, hvor meningspotentialitet dannes i relationerne samt både Lewin og senere Gergens fordring om, at videnskaben skal være praksisorienteret udvikler de VS som en praksisorienteret metode. De opstiller med baggrund i dette samt i metodens grundantagelse om, at Livet skal forstås som et mirakel, der skal favnes, fire videnskabelige grundprincipper for VS. (Min oversættelse fra Cooperrider, 2008 s. 4)

1. *Udforskning af det sociale innovationspotentiale skal begynde med værdsættelse*

Her understreges det, at udforskningen med VS ud fra værdsættelse, anerkendelse og gennem dialog skal undersøge og opdage de handlinger, hvor medlemmerne i organisationen fungerer bedst. Det er altså her, at de positive historier fra hverdagen skal opdages og synliggøres. (Cooperrider, 2008 s. 4) Dette princip bygger på Gergens teoretiske forståelse af, at det som udforskes bliver til virkeligheden, hvorfor det ikke er ligegyldigt, hvilket fokus der rettes. Cooperrider og Srivastva er her stærkt udfordrende overfor den vestlige verdens sædvanlige fokus, idet organisationsudvikling og forandringer i virksomheder ofte retter sig mod problemer og problemløsninger. Fokus rettes altså mod mangler, og det er i den konstruktionistiske forståelse netop årsagen til, at manglerne opstår. (Gergen, 2005)

2. *Forskning i hvad der er muligt skal generere informationer, der er anvendelige*

Organisationsudvikling og studier skal være anvendelige og brugbare i en praksiskon tekst. Ny viden skal kunne benyttes i organisationens hverdag. Dette princip kan lokaliseres til Lewins forskning, hvor hans fokus netop er, at ny viden er hentet i organisationen og det skal derfor også tilbage og benyttes i organisationen.

3. *Forskning i hvad der er muligt skal være provokativ*

Med dette menes, at organisationer er åbne og parate til nye handlinger, og at der derfor skal udforskes i de drømme og visioner, som organisationens medlemmer hver især har. Det skal gøres gennem fælles dialoger medlemmerne imellem. Her bygger grundprincippet på Gergens forståelse af, at sociale systemer er åbne og parate til nye konstruktioner af forhandlede sproglige ytringer.

4. *Forskning i det menneskelige potentiale i en organisation skal være præget af samarbejde*

Dette princip taler for, at der er et gensidigt forhold mellem konsulenten og deltagerne i processen, hvis fænomenet skal favnes i sin helhed. Dette princip skal ligeledes

tænkes ind i en forskningsmæssig relation, idet forskeren og medlemmerne i organisationen har et nødvendigt samarbejde, hvis forskningen skal blive anvendelig. Ellers er det ifølge Cooperrider det samme, som at fornægte selve fænomenet. (Cooperrider, 2008 s. 4) Der kan spores en linie til Lewins og Gergens opfattelse af, at et socialt fænomen bedst forstås i sin kontekst.

De fire grundprincipper har således rødder både i Lewins forskning og i større grad i Gergens konstruktionisme. Cooperrider og Srivastva går et skridt længere, idet de med VS kommer med et direkte bud på, hvordan mennesker kan organisere sig uden at problemer og problemløsninger bliver dominerende, og dette fokus får stor betydning for den retning, som samtalen i VS skal drejes.

Fokuseringen i samtalen

Grundantagelsen i metoden skal findes i det heliotropiske princip, at organisationer vokser mod det gode og det positive, når fokus rettes mod dette. Cooperriders og Srivastvas betragtninger over denne forståelse anlægger et næstens religiøst farvet sprog, hvor grundantagelsen omtales med "the spirit". (Cooperrider, 2008) Det er imidlertid ud fra grundantagelsen at sproget formes og ud fra denne betragtning, at samtalen udelukkende skal styres mod det positive, og det bliver senere af Cooperrider omtalt som **positivprincippet**. Cooperrider argumenterer for, at mennesket vokser og får lyst til at udvikles i sin kreativitet, når det får lov til at finde styrkesiderne og dermed fastholde eget værd. Det er her ressourcerne skal opdaget og understøttes, idet denne opdagelse vil forstærke ressourcerne og kompetencerne yderligere. (Cooperrider, 2000a s. 20). Cooperrider argumenterer senere for denne påstand ved at inddrage forskellige forskningsområder, som peger på, at positiv tænkning betyder positive handlinger.

Han betegner dette som **forventningsprincippet**, og det har med menneskets forestillinger at gøre. Det som vi tror på, har betydning for det, som faktisk sker. Ifølge Cooperrider m.fl. har troen og forventningen i fællesskabet meget stor magt over det, som sker i fremtiden, og forståelsen af dette princip handler således om forventningernes magt over fremtiden.

Samtidighedsprincippet handler om, at spørgsmål og forandring foregår på samme tid i dialogen. Det er ikke muligt at adskille, idet forandringen og fremtiden skabes i dialogen. Det er således ikke muligt først at analysere for derefter at gennemføre, idet dette nødvendigvis i dialogen må følges i samtidighed. (Cooperrider, 2000a s. 18) Ud fra denne betragtning begynder forandringen i det øjeblik spørgsmålene stilles, og det er ifølge dette princip ikke muligt at stille neutrale spørgsmål, idet alle spørgsmål vil betyde en forandring uanset intentionen om noget andet.

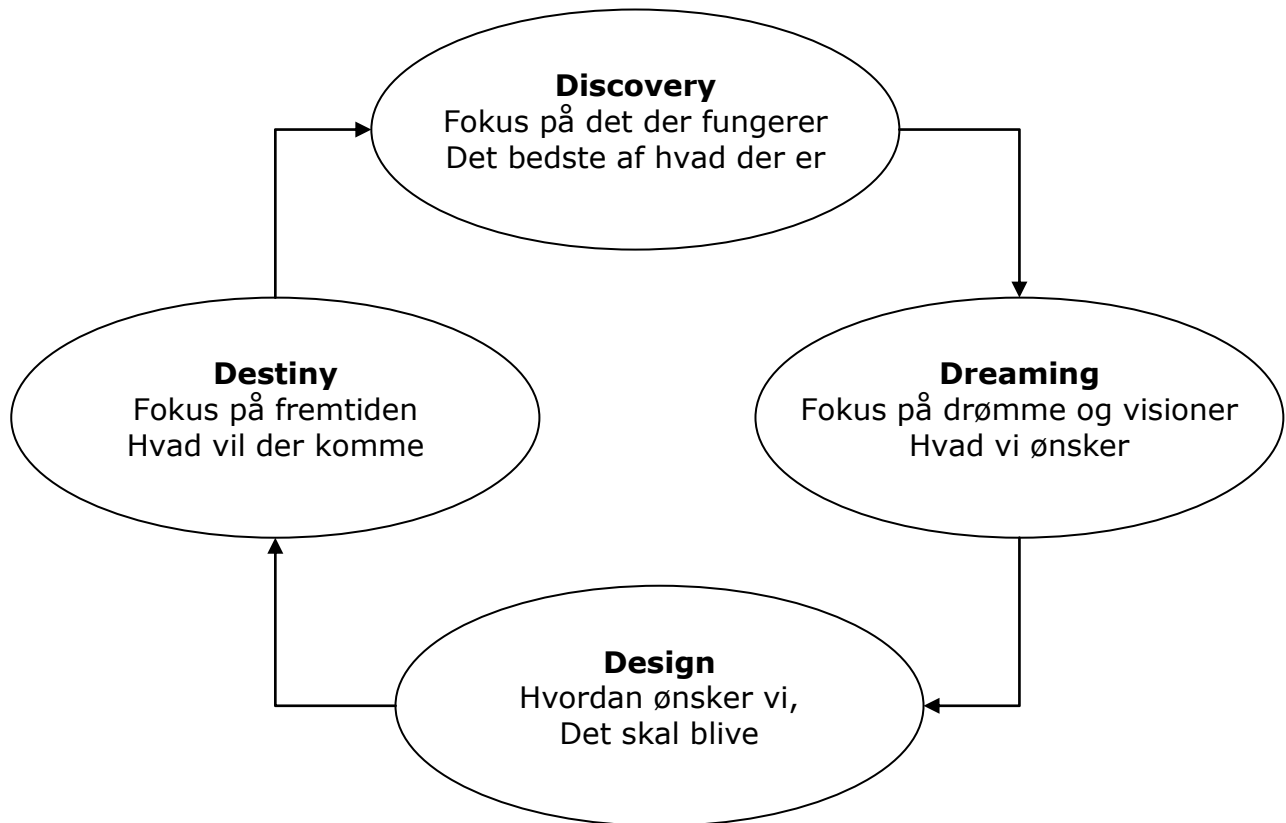
Det poetiske princip fordrer, at en organisation skal forstås som en åben bog, hvor organisationens historie konstant bliver formet. Fortiden, nutiden, fremtiden og øjeblikket former organisationens liv, og nye betydninger i gamle historier bliver omfortolket og bringer ny indsigt og erkendelse. Cooperrider og Whitney sammenligner historiefortolkningerne med det at læse en historie eller et digt, idet hvert digt, hver historie har mange fortolkninger alt efter, hvem der læser, og hvordan der vælges at læse og forstå. (Cooperrider, 2000a s. 19) Hver historie har altså flere tolkninger, og den tolkning som en historie tillægges har betydning for den fremtid, som skabes.

De videnskabelige grundprincipper og principperne for fokuseringen i samtalen bygger således på en antagelse af, at VS processen skal være behjælpelig på arbejdspladsen med at opdage nye veje til fremtiden. (Dalsgaard, 2007 s. 53) Praksisudøvere verden over er blevet begejstret for VS som metode til organisationsforandringer, og derfor har Cooperrider og Whitney opstillet en model, som er direkte anvendelig i en praksis kontekst.

VS i en praksiskontekst

Modellen kalder de for 4D cyklus, på dansk bl.a. oversat med 4D modellen, og hovedfaserne i modellen er opbygget ud fra de fire tidligere beskrevne videnskabelige grundprincipper for VS processen. Modellen er således tænkt som et anvendeligt udviklings- og dialogredskab, som kan benyttes i enhver sammenhæng i forhold til en værdsættende proces.

Appreciative Inquiry 4-D Cycle



(Cooperrider, 2008 s. 5)

Modellen angiver på en overskuelig måde, hvordan metoden kan praktiseres. Modellen er opdelt i fire faser, og de fire D'er står for Discovery, Dream, Design og Destiny. Hver fase skal bearbejdes gennem samtaler og fortællinger deltagerne imellem således, at meningen gennem den fælles handling opstår. Hver ytring har altså betydning, og derfor skal alle deltagere have mulighed for at komme med input i processen.

Den grundlæggende tanke i arbejdet med 4D modellen er med baggrund i grundprincipperne, at den skal organisere en proces, som gennem historier og fortællinger skal beskrive arbejdspladsen, når den fungerer bedst, og at dette suppleres med drømme og visioner for stedet. De to sidste faser skal opsamle og videreføre fortællingerne, så de bliver omsat til praktisk handling på arbejdspladsen.

Hele VS processen har til formål at fremelske en ny fortælling på arbejdspladsen, som gennem et fælles sprog åbner for et nyt forståelsesniveau, der giver plads til fælles aktive handlinger i hverdagen.

VS - en sproglig udfordring i organisationer

Sproget det altså det vigtigste redskab til at skabe et fælles forståelsesniveau, og Cooperrider og Srivastva har derfor udviklet VS som en organisationsmodel, hvor indgangen til metodens resultater skal findes i inddragelsen af alle ansatte i organisationen. Mennesket indgår i flere livsverdener, som alle har betydning for dannelsen af individet, og når individet kommunikerer med hinanden med en følelse af velkendthed, opleves kommunikationen indenfor samme livsverden, hvor følelsen af det ukendte opstår, når individet kommunikerer på tværs af livsverdener, der ikke har samme regler for interaktionsmønstre. Det er i det ukendte, at brydninger kan opstå, idet hvert medlem af relationen vil handle ud fra egne regler af interaktionsmønstre fra livsverdenen. (Haslebo, 2004 s. 226) Problemer kan derfor opfattes som et udtryk for uopfyldte drømme.

Ved at lade alle organisationens medlemmer indgår i samtalen og her vælge at rette samtalen mod de handlinger og perspektiver, som giver mening fra alle de forskellige livsverdener, kan der opstå et nyt forståelsesniveau, som får gamle interaktionsmønstre til at blive mindre vigtige, og det giver plads til en ny konstrueret virkelighed. I interaktionen opstår der også, gennem historierne om hinandens livsverdener, en dybere forståelse for, hvorfor forskellige perspektiver fremsættes, og der åbnes derved for en indsigt i de andres forståelsesniveauer. Cooperrider fremfører, at kendskabet til hinanden opstår, når alle i processen lytter til hinandens historier og med ægthed forsøger at forstå hinandens perspektiver, og gennem denne fortælling kan der også opstå anerkendende følelser de ansatte imellem. (Cooperrider, 2007 s. 22)

Samtaleformen og de spørgsmål der stilles undervejs i processen har betydning for processens retning, og her kommer de tidligere omtalte principper for fokuseringen i samtalen ind med ideer til, hvordan dette kan organiseres.

Fokusering i samtalen i en praksiskontekst

Konsulenten får en bærende rolle i processen, idet konsulenten skal styre samtalen mod de gode historier, og på forhånd være grundig forberedt på, hvordan forløbet skal foregå. Det er væsentligt at understrege, at det positive fokus i samtalen ikke betyder, at problemer og vanskeligheder på arbejdspladsen ikke må italesættes og gemmes væk i en VS proces. Problemerne skal op i lyset, idet der som omtalt, ligger en antagelse af, at der bag ethvert problem ligger en uopfyldt drøm. (Barge, 2007 s. 131) Konsulentens opgave er ikke at finde løsninger eller forslag til handlemuligheder, men i stedet at hjælpe med at undersøge og udforske den uopfyldte drøm.

Konsulentens sprogspil bliver således styrende i processen og der skal derfor være gjort overvejelser over følgende

Væsentlige elementer i VS processen

- Processen skal lægge op til, at alle deltagere kommer til orde gennem hele forløbet.
- Processen skal kunne lokalisere de for deltagerne væsentligste temaer fra fortællingerne.
- Processen skal tydeliggøre temaer, så de kan udforskes yderligere.
- Processen skal lægge op til, at deltagerne føler sig hørt.
- Processen skal åbne for, at deltagerne får lyst til at komme med personlige fortællinger og lyst til at lytte til andres fortællinger og have respekt for dem.

Del 3 Analyse

6. Beskrivelse af sagen

Dette speciale er bygget op omkring en specifik sag, hvor jeg i mit 9. semester skal udarbejde et procesforløb i en nordjysk kommune. I dette kapitel vil jeg beskrive sagen sådan, som jeg vælger at planlægge og senere gennemføre den. Sagen bliver planlagt med VS som meto- disk grundlag og jeg vil her beskrive, hvordan den bliver opbygget.

Baggrunden

Den nordjyske kommune har inden mit praksisforløb bestemt, at kommunen skal ledes med værdiledelse. Der er derfor udarbejdet et overordnet fælles værdigrundlag, som skal fungere som fælles paraply for hele kommunen. Hver forvaltning i kommunen bestemmer selv, hvor- dan værdierne skal inddrages på den enkelte arbejdsplads, og der kommer derfor mange forskellige forløb i gang. Jeg bliver imidlertid tilknyttet en bestemt forvaltning, hvor direktø- ren for forvaltningen er meget optaget af, at alle medarbejdere skal inddrages i processen. Da jeg foreslår VS som metode for processen, passer denne metode derfor godt sammen med hans tilgang til værdiarbejde. Det bliver understreget fra forvaltningens side, at alle ar- bejdspladser skal udarbejde et værdigrundlag inden sommerferien, og at kickstart skal opfat- tes som et tilbud arbejdspladserne kan benytte til at få processen igangsat.

Planlægningen af kickstart

Jeg planlægger derfor processen som et igangsættende forløb, hvor hver arbejdsplads efter et kickstartsforløb på 2½ time selvstændigt skal videreføre processen. Jeg skal fungere som konsulent på hvert forløb, og dermed hjælpe de enkelte arbejdspladser til at begynde fortæl- lingen. Inden selve forløbene ønsker jeg først at afholde et lederseminar, hvor min metode bliver præsenteret for alle lederne på de 42 arbejdspladser, som får tilbudet om et kickstarts- forløb.

Inden lederseminariet udsendes der en skrivelse til samtlige arbejdspladser om forløbets formål, indhold og videre proces. (Se bilag 1) På lederseminariet præsenterer jeg forvaltningens syn på værdier for derefter at fremlægge den metode, som jeg har valgt at opbygge kickstartsforløbene ud fra, nemlig VS. Mit udgangspunkt for skabelsen af et fælles værdigrundlag er, at alle medarbejdere på hver arbejdsplads skal inddrages i processen, idet grundtanken i VS er, at deltagelse betyder medskabelse af historien. På lederseminariet præsenteres hele forløbets struktur, lederens rolle og det præciseres, at deltagelse af alle ansatte er en forudsætning for, om forandringsprocessen bliver en væsentlig del af arbejdspladsens virkelighed, og at ledelsens opbakning til processen og mod på at arbejde med nye fortællinger fra kickstart er central for forløbets succes.

Det er frivilligt for arbejdspladserne om de vil deltage i kickstart, og i alt deltager 37 arbejdspladser ud af 42 mulige. Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvordan opfordringen til fælles deltagelse bliver efterfulgt, idet nogle arbejdspladser vælger at gøre deltagelse frivillig, hvilket betyder, at nogle medarbejdere selv vælger at sige nej tak til tilbuddet. Det er desuden forskelligt, hvordan hver arbejdsplads vælger at arbejde videre med processen efter endt kickstartsforløb, idet nogle inddrager de ansatte i hele processen og andre vælger, at det videre arbejde skal ligge i mindre udvalg.

I min tilgang til arbejdet med VS vælger jeg, at kickstartsforløbene skal begynde fortællingen ud fra første og anden fase i Cooperriders 4-D model. **Første fase** handler om at opdage de gode historier på arbejdspladsen, og konsulentten får her alle deltagerne til at bidrage med egne fortællinger om netop dette. I modellens **anden fase** skal deltagerne give udtryk for de drømme og visioner, som de forestiller sig vil kunne forbedre arbejdspladsen. Drømmene og visionerne skal således bibringe fortællingerne om arbejdspladsens gode historie nye vinkler i processen. I slutningen af kickstartsforløbene opsamlers jeg sammen med deltagerne de gode historier, drømmene og visionerne og samler dem til 5 og 10 udsagn, som arbejdspladsen kan arbejde videre med i de næste to faser. Arbejdspladsen skal derefter selvstændigt arbejde med modellens sidste to faser, hvor **tredje fase** skal undersøge, hvad der skal til for, at drømmene og visionerne kan blive til virkelighed. I **fjerde fase** vælges mellem de mange

forskellige udsagn og der arbejdes med at systematisere og udvælge de for deltagerne væsentligste tanker og omsætte dem til fælles værdier for netop denne arbejdsplads. (Se endvidere kapitel 5)

Jeg har på forhånd besluttet, at jeg vil benytte VS som metode i denne proces, da jeg har lyst til at undersøge, om metoden kan være anvendelig i forhold til at igangsætte et forandringsforløb. Jeg har opbygget forløbene, så de hver især varede 2½ time, og jeg har kaldt det for **kickstart**. Processen er planlagt som en dialog med deltagerne, hvor jeg først spørger deltagerne om deres begrundelse for, at de er ansat på netop denne arbejdsplads. Det er således et spørgsmål rettet mod arbejdspladsen fortrin. Min næste vinkel er rettet mod en god arbejdsperiode, som deltagerne har oplevet, og mit sidste spørgsmål omhandler de enkelte deltagers kompetencer, idet jeg her fokuserer på de gode evner, som hver ansat selv oplever at være i besiddelse af. Alle deltagerne skal berette om de kompetencer, som de hver især bidrager med på arbejdspladsen. Hver deltager skal byde ind med mindst tre kompetencer. Efter egen vurdering af kompetencer må de andre deltagere bidrage med deres opfattelse af gode evner hos den enkelte deltager. Jeg vælger at lade deltagerne begynde diskussionerne i grupper, hvorefter der bliver opsamlet i plenum.

Efter dette fokus mod de gode historier på arbejdspladsen har jeg opstillet to spørgsmål, som handler om deltagernes visioner og drømme for stedet. Jeg spørger først deltagerne om visioner, som kan gennemføres umiddelbart og derefter om visioner som har et længere gennemførelsesperspektiv.

Undervejs gennem hele processen bliver fortællingerne skrevet op på plancher, og til sidst bliver alle de gode historier og visionerne opsamlet og sammenskrevet til 8-10 mindre udsagn, som den enkelte arbejdsplads kan arbejde videre ud fra.

Efter endt kickstartsforløb sender jeg en fælles køreplan til det videre arbejde til hver arbejdsplads, hvor jeg beskriver mit forslag til det videre arbejde med processen. (Se endvidere præsentation af kickstart og fælles køreplan i bilag 2 og 3)

7. Undersøgelsens design

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for den metode, som jeg har valgt at benytte i min undersøgelse. Jeg har valgt at gennemføre tre gruppeinterview med hver to deltagere.

Jeg vil i dette afsnit komme særligt ind på det kvalitative forskningsinterview, da det det centrale metodiske redskab i specialet. Jeg vil i den forbindelse komme ind på hvilke kriterier, der ligger til grund for udvælgelsen af arbejdsplads og interviewpersoner. Det gør jeg med henblik på at tydeliggøre, hvordan undersøgelsens resultater er blevet skabt. Dermed etableres der størst mulig gennemsigtighed for læseren i forhold til at kunne vurdere gyldigheden af undersøgelsens resultater. Jeg vil herudover redegøre for mine overvejelserne over udarbejdelsen af interviewguiden og hvilken metodisk tilgang, jeg anvender i analysen af interviewene og besvarelserne.

Tematisering

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge om VS med fordel kan anvendes til at igangsætte en forandringsproces på en arbejdsplads. Der er her særligt fokus på, om metoden har givet deltagerne redskaber, som de kan anvende i den videre forandringsproces, når jeg som konsulent ikke længere bidrager til forløbet. Undersøgelsen skal altså afdække om metoden med fordel kan anvendes til kortere forløb, hvor den primære forandringsproces foretages af arbejdspladsen alene. Her undersøge om metoden har givet muligheder i forløbet, så deltagerne føler sig engageret i processen.

Forberedelse af interviewundersøgelsen

I forbindelse med forberedelserne til interviewundersøgelsen valgte jeg efter kickstartsdagen at få deltagerne til at besvare et evalueringsskema om deres umiddelbare oplevelse af processen. Det var ikke alle deltagerne, der udfyldte evalueringsskemaet, da enkelte måtte gå hurtigt efter forløbet på grund af arbejdsmæssige opgaver. Besvarelserne vil indgå som indledning til min senere analyse.

Det kvalitative forskningsinterview

Jeg vælger at benytte det kvalitative forskningsinterview i min undersøgelse, da fokus i undersøgelsen retter sig mod deltagernes opfattelse af kickstart. Ifølge Kvale er det kvalitative forskningsinterview en interviewform, der har til formål at indsamle beskrivelser af de interviewedes livsverdener, hvilket gøres med henblik på at beskrive og forstå de centrale temaer, sådan som den interviewede oplever dem. (Kvale, 1997 s. 40). Det kvalitative interview er således valgt som metode, da undersøgelsen søger at afdække deltagernes egen opfattelse af kickstart og den efterfølgende forandringsproces. Forskningsinterviewene er foretaget 2 måneder efter kickstart, og kan derfor udforske de interviewedes opfattelse af kickstart set i et efterrationaliserings perspektiv og desuden give indblik i forandringsprocessen over tid.

Kriterier for udvælgelse af arbejdspladser

I forbindelse med udvælgelse af arbejdspladser har jeg tre kriterier, som jeg finder væsentlige. På trods af opfordring har ikke alle arbejdspladserne valgt at inddrage alle ansatte i hele processen, og jeg vælger derfor en uens tilgang til dette. Omsorgsforvaltningen består både af ansatte på omsorgscentre og af ansatte i psykiatri/handicapområdet, dog med overvægt af ansatte på Omsorgscentre. Jeg har i udvælgelsen fundet det væsentligt at inddrage ansatte, der kommer fra begge områder, dog med fortsat vægt på Omsorgscentrene. Jeg har som et sidste fokuspunkt fundet det aktuelt at inddrage centerets størrelse i udvælgelsen.

Udvalgte arbejdspladser

Med baggrund i ovenstående har jeg udvalgt to Omsorgscentre og et handicapbosted. På det ene omsorgscenter valgte ledelsen udelukkende at invitere de ansatte til at deltage i kickstart, hvilket betyder, at der deltog 42 ud af 120 fastansatte. Der blev på dette Omsorgscenter tilbudt to kickstartsforløb, og her har jeg valgt at fokusere på det første, hvor også ledelsen deltog. Det var inviteret ansatte fra plejen, køkkenet, kontoret og pedelområdet og der deltog i alt 25 personer.

På det andet Omsorgscenter var deltagelse ikke frivillig, og derfor deltog alle personaler i kickstart, dog opdelt i tre kickstartsforløb, som var afdelingsvis bestemt. Lederen var med på

alle tre forløb. Jeg har udvalgt det tredje kickstartsforløb, og her deltog udelukkende ansatte fra køkkenet i alt 9 personer inkl. lederen.

Den sidste arbejdsplads er en handicapinstitution, hvor alle fastansatte deltog i det samme kickstartsforløb. Det var ansatte fra kontoret, pedel og pædagogisk personale i alt 19 personer.

Gruppeinterview

VS har rødder i social konstruktionismen, og med baggrund i netop det at skabe i relationen, har jeg ønsket, at interviewene skal foretages som gruppeinterview. Jeg har ønsket at have tre personer med i interviewene, men da alle arbejdspladser arbejder med forskudte arbejdstider, har dette ønske ikke kunne indfries. To ud af de tre arbejdspladser kunne ikke finde et tidspunkt, hvor tre personer kunne deltage på samme tid, men de havde mulighed for interview med to personer. For at sikre en ensartethed i interviewene har jeg derfor valgt to personer fra alle tre arbejdspladser.

Kriterier for udvælgelse af interviewpersoner

I udvælgelsen af interviewpersoner har jeg vægtet, at personerne har været på det samme kickstartsforløb. Det vil sige, at de skal have oplevet det samme forløb, idet de sammen på kickstart har skabt en fælles virkelighed. Jeg har ikke i min udvælgelse vægtet, at interviewpersonerne har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde eller forskellige arbejdssituation, da dette ikke har været væsentligt for mit fokus i specialet. Den enkelte leder på hver arbejdsplads har ud fra ovenstående, valgt de personer, der har lyst og tid til at deltage i undersøgelsen.

Baggrund for interviewguide

På baggrund af min problemformulering, har jeg opstillet tre undersøgelsesspørgsmål, som jeg gennem undersøgelsen ønsker at få belyst. Interviewguiden er udarbejdet med fokus på spørgsmålene, og interviewspørgsmålene er udarbejdet ud fra disse. Interviewspørgsmålene er tænkt ud fra en eksplorativ tilgang, hvor de danner rammen om interviewet samtidig med,

at jeg desuden undervejs forfølger interessante emner, som de interviewede bibringer interviewet. Interviewguiden er opstillet i et skema med tre kolonner. Den første kolonne indeholder hovedpunkter og undersøgelsesspørgsmål, den anden kolonne indeholder stikord og temaer og den sidste kolonne indeholder information og interviewspørgsmål. Jeg ønsker med denne opdeling at strukturere interviewene, så jeg hurtigt kan vende tilbage til mine undersøgelsesspørgsmål, hvis interviewet går i stå eller køre af sporet. (Se endvidere interviewguide bilag 5)

Analysemåde

Under hvert undersøgelsesspørgsmål har jeg opstillet forskellige temaer, som jeg ønsker at få afklaret gennem analysen. Interviewene er opdelt som henholdsvis Omsorgscenter 1, arbejdsplads A/interview A, Omsorgscenter 2 arbejdsplads B/interview B og handicapinstitution arbejdsplads C/interview C. Hvert interview er inddelt i talrækkefølge. Denne opdeling gør det nemmere, når der i specialet henvises til citater. Hvert interview bliver analyseret ud fra temaer, og der bliver ud fra dette foretaget en tematisk fortolkning. For at gøre analysen overskuelig har jeg valgt at opsætte et skema med tre kolonner, hvor første kolonne indeholder et citat fra interviewene, anden kolonne de centrale temaer og tredje kolonne den tematiske fortolkning. Under analysen udvælger jeg de eksempler fra interviewene, der bedst kan illustrere temaerne og således bedst understøtte undersøgelsesspørgsmålene og dermed specialets problemfelter.

Selve fortolkningen er foretaget ud fra et ad hoc perspektiv, idet jeg vælger at benytte forskellige analysemetodikker i min analyse. (Kvale, 2007 s. 201) Jeg begynder som beskrevet min analyse med en tematisk inddeling af alle tre interview. Denne systematik lægger sig op ad meningskondensering, idet jeg her vil undersøge teksten for interessante fænomener. Videre i min analytiske tilgang til interviewene er jeg inspireret af den konstruktionistiske videnskab, og med baggrund i dette erkender jeg, at mine interview ikke alene er udtryk for en på forhånd eksisterende mening, men at jeg og mine interviewpersoner undervejs sammen også udvikler mening gennem interviewet. Dette åbner for en fortællende analysemetodik. Et meningsfortolkende fokus vil ligeledes blive anvendt, idet jeg i min interviewguide redegør

for de undersøgelsesspørgsmål, som jeg ønsker, skal danne rammen for interviewet. Det betyder, at jeg på forhånd har et perspektiv, som jeg ønsker at undersøge, og at min fortolkning af interviewene vil blive præget af det.

Tematisering

Efter transskriberingen har jeg valgt at kode de tre interview ud fra temaer opstået med baggrund i mine undersøgelsesspørgsmål. Det første tema vil fokusere på, om interviewpersonerne oplever, at kickstart har givet dem motivation til at deltage i den videre proces. Dette tema kalder jeg motivation og lyst. Temaet er yderligere kodet i undertemaer, på følgende måde 1. Motivation fra den gode historie, 2. Motivation ved indsigt/erkendelse, 3. Motivation ved fælles deltagelse og 4. Motivation til den videre proces. Mit andet tema retter fokus mod fortællinger og perspektiver fra kickstart, som har haft betydning for den videre proces og for arbejdspladsens dagligdag. Dette tema har jeg kaldt Fortællinger og perspektiver. Temaet er kodet i følgende undertemaer: 1. Den positive vinkel 2. Problemer og vanskeligheder 3. Positive fortællinger i hverdagen 4. Meningsdannelse i fællesskabet. Mit tredje tema vil fokusere på den videre proces og kontekstens betydning for det videre arbejde. Temaet kalder jeg Den videre proces og det er kodet ud fra følgende undertemaer: 1. Hvordan er processen kommet videre 2. Motivation ved fortsat inddragelse 3. Forestillinger om et brugbart produkt. Jeg har desuden lavet yderligere kodningsgrupper, så alle interessante vinkler bliver kategoriseret.

Opdelingen i temaer skal udelukkende forstås som en opdeling i et analytisk perspektiv, idet de forskellige temaer vil komme til at overlape hinanden. Jeg er opmærksom på, at opdelingen er delementer som tjener til at få et analytisk overblik, men at de i praksis må forstås som sammenhængene dele af helheden. Hvordan mønstrene i materialet træder frem, har jeg derfor valgt at lade analyserne bestemme.

8. Analyse

Denne analyse har til formål at belyse, om der gennem et forholdsvis kort forløb baseret på Værdsættende Samtale kan konstrueres fælles fortællinger hos deltagerne, som efterfølgende kan være behjælpelige i den videre forandringsproces. Analysen er inddelt i 4 delanalyser, der på forskellige niveauer beskriver fundene i undersøgelsen. Jeg indleder før de fire analysedele med en gennemgang af de evalueringsskemaer, som jeg lod alle deltagerne på de udvalgte kickstartsforløb udfylde.

Første analysedel er en præsentation af de tre udvalgte arbejdspladser, som analysen baseres på. Hermed lægges forståelsesniveauet for den videre analyse.

Anden analysedel beskæftiger sig med at undersøge, om kickstartsforløbet hos interviewpersonerne har medvirket til at skabe motivation for forandringsprocessen eller om det modsatte er tilfældet. Denne delanalyse belyser specialets første undersøgelsesspørgsmål.

Tredje analysedel undersøger om der hos interviewpersonerne er opstået fortællinger, der kan være anvendelige i den videre forandringsproces, og desuden belyser den om interviewpersonerne oplever, at fortællingerne kan overføres til hverdagens arbejdsliv. Denne del af analysen belyser specialets andet undersøgelsesspørgsmål.

Fjerde analysedel undersøger hvordan arbejdspladserne er kommet videre med processen, og hvilken betydning beslutningsprocesserne har for resultaterne. Denne del af analysen belyser specialets tredje undersøgelsesspørgsmål.

Jeg vil løbende i analyserne sætte teorien i spil i forhold til mit empiriske materiale. Hver analysedel bliver afsluttet med en opsamling og delkonklusion.

Efter delanalyserne samler jeg de væsentligste vinkler i et diskuterende afsnit, hvor jeg sætter teorien i spil i forhold til at få svar på problemstillingerne fra mine analyser.

8.1 Forberedelse til interviewundersøgelsen – tilbagemeldinger på evalueringsskemaerne

Med denne del vil jeg underbygge min påstand om, at deltagerne umiddelbart efter kickstart oplevede et stort engagement. Jeg vil her fokusere på det engagement, som deltagerne giver udtryk for og se på, hvordan de på dette tidspunkt oplever kickstart som en igangsætter af forandringsprocessen. I mine praktiske forløb så jeg nogle meget engagerede deltagere, og jeg valgte med evalueringsskemaerne at fastholde min praktiske observation således, at jeg senere kunne dokumentere min påstand. Det er med baggrund i deltagernes umiddelbare engagement, at jeg opstiller problemstillingen for dette speciale, idet jeg finder det interessant to måneder senere at undersøge, om engagementet fortsat er til stede hos deltagerne, og om kickstart med VS som metode har givet anledning til at komme videre med processen.

Evalueringsskemaerne er bygget op omkring to spørgsmål, som lyder således:

1. Hvad har du oplevet forløbet i dag?
2. Hvad har du fået ud af forløbet i dag?

Det første spørgsmål er opstillet for at kunne beskrive deltagernes umiddelbare oplevelse af forløbet, hvor det næste spørgsmål skal få deltagerne til at reflektere lidt dybere over eget udbytte herunder, om de har fået lyst til at arbejde videre med processen.

I deltagernes besvarelser af deres umiddelbare oplevelser, beskrives kickstart generelt som en positiv og behagelig oplevelse, hvor der er besvarelser som "spændende og oplysende, lærerigt og positivt eller fint, kreativt og humørfyldt". (bilag 4)

I den videre besvarelse, hvor jeg ønsker refleksion over eget udbytte har deltagerne overordnet tre betragtninger, som de finder væsentlige. Den første betragtning handler om udbyttet af fælles at rette fokus mod arbejdspladsens ressource, hvilket har åbnet for nye perspektiver på både arbejdspladsens forcer og på egne og andres kompetencer.

“Fået tænkt over, hvordan det er jeg selv og mine kollegaer arbejder. Hvad der er vigtigt for mig i mit daglige arbejde” (Bilag 4, Arbejdsplads A nr. A3)

“fået bekræftet at det er en rigtig god arbejdsplads” (Bilag 4, Arbejdsplads C, nr. C8)

Den anden betragtning handler om det positivt rettede fokus, som metoden anlægger på arbejdspladsen, og dette har givet en indsigt i, at en sådan retning har betydning for stedets arbejdsmiljø.

“Mange tanker omkring arbejdet hernede. Se positivt frem for negativt” (Bilag 4, Arbejdsplads A, nr. A6)

“En masse gode ideer til at passe på vores arbejdsmiljø” (Bilag 4, Arbejdsplads B, nr. B1)

Den tredje betragtning retter sig mod forløbet som igangsætter af en forandringsproces, og her finder flere, at der under kickstart er fremkommet et forståelsesniveau for indholdet i forløbet, som har givet motivation til at komme videre med processen.

“Vi har fået en masse punkter til at få vores værdigrundlag bygget op omkring” (Bilag 4, Arbejdsplads A, nr. A9)

“Fået nogle gode ting at arbejde videre med” (Bilag 4, Arbejdsplads C, nr. C4)

Her giver deltagerne udtryk for, at de har fået en kickstart, som de kan bruge i det videre forløb. De har en fornemmelse af, at kickstart har givet indsigt i forandringsprocessens retning således, at et værdigrundlag på baggrund af dette kan udformes.

Kickstart har altså bevirket en umiddelbart positiv oplevelse for deltagerne på forløbet, og flere har følt sig motiveret til at arbejde videre med forandringsprocessen. Jeg vil nu vende mig mod de kvalitative undersøgelser, for her nærmere at undersøge, hvordan opfattelsen af kickstart to måneder efter forløbet fremstår.

8.2 Analysedel 1 – Præsentation og karakteristik af arbejdspladserne og interviewpersonerne

I min præsentation af arbejdspladserne vil jeg præsentere arbejdspladsen størrelse, placering og antal medarbejdere, og for hver arbejdsplads beskrive stedets hovedarbejdsopgaver og de ansattes uddannelser. Jeg vil derefter komme ind på arbejdspladsen situation i forhold til eventuelle forestående omstruktureringer. Karakteristikkerne bygger på samtale foretaget med lederen i forbindelse med udvælgelse af interviewpersoner. Til sidst vil jeg præsentere mine interviewpersoner.

Arbejdsplads A/Interview A

Omsorgscenter 1 er et stort center i kommunen med 110 fastansatte. Centeret er placeret i kommunens hovedby. Centeret er opdelt i flere afdelinger: køkken - hvorunder hører vaskeri, rengøring og pedelopgaver – plejen, som er opdelt i 5 undergrupper, og administrationen som omfatter kontor og ledelse. Der er ældreboliger beliggende i centerets hovedbygning, og her er både et alment afsnit og et demens afsnit. Derudover er der tilknyttet ældreboliger placeret omkring centeret. Ældre borgere som bor i egen lejlighed, serviceres gennem en hjemmeplejegruppe.

Der er ansat plejepersonale med uddannelse som sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og nogen uden uddannelse. Derudover er der ansat ergoterapeuter, sekretærer, køkkenassistenter/-hjælpere, rengøringsassistenter, vaskerimedarbejdere og pedeller. Plejepersonalet arbejder med skiftende arbejdstider, idet de skal dække alle døgnets timer. Køkkenpersonalet arbejder skiftende og dækker hverdage, weekender, ferier og helligdage. Pedel, sekretær, ergoterapeut, vaskerimedarbejder og rengøringsassistenter arbejder 8-15.30 alle hverdage dog fredag 8.00-15.00.

Stedets leder har været ansat et år, og hendes nye initiativer og ønske om ændringer i hverdagen skaber utryghed hos flere af de ansatte. Omsorgscenterets køkken skal måske omstruktureres, idet der fra politisk hånd er tale om at placere køkkenopgaver på et af kommunens centre. Køkkenet skal ikke ved omstrukturering lukkes helt, men der skal være færre

ansatte. Diskussion omkring denne problematik har været på dagsordenen gennem 1½ år, og der er ved interviewoptagelserne endnu ingen afklaring af dette.

Interviewpersonerne fra denne arbejdsplads er:

Dorthe (Interviewperson 1): Ansæt på kontoret. Uddannet kontorassistent og Edbassistent.

Lasse (Interviewperson 2): Ansæt som pedel. Uddannet tømrer.

Arbejdsplads B/Interview B

Omsorgscenter 2 er et mindre center i kommunen med 42 ansatte. Centeret er placeret i en mindre by i kommunen. Centeret har et demensafsnit og et alment afsnit. Centeret servicerer ældre borgere i byen, idet der er tilknyttet en hjemmehjælpsgruppe. Der er ansat sygeplejersker, ergoterapeuter, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, pedel, køkkenassistenter/-hjælpere, vaskerimedarbejder, rengøringsassistenter og sekretær. Centeret er i en ombygningsfase, hvilket betyder, at plejeafsnittene er midlertidigt flyttet. Køkkenet befinder sig fortsat på adressen. Køkkenet leverer mad til ældrecenterets beboere og til ældre fra byen, der bor i egen bolig. Køkkenpersonalet arbejder på skift og dækker hverdage, weekender, ferier og helligdage. På grund af besparelser i kommunen kan køkkenet risikere at lukke indenfor det næste halve år. Der er endnu ikke ved interviewoptagelserne kommet en afklaring omkring dette.

Interviewpersonerne fra denne arbejdsplads er:

Susanne (Interviewperson 1): Ansæt i køkkenet. Uddannet køkkenassistent.

Gitte (Interviewperson 2): Ansæt i køkkenet. Uddannet køkkenassistent.

Arbejdsplads C/Interview C

Handicapinstitutionen ligger i en af kommunens mindre byer. Det er en ældre institution med 19 fastansatte. Herudover er der et skiftende antal vikarer tilknyttet. Beboerne bor i mindre lejligheder med fælles opholdsstue og fælles køkken. Beboerne er voksne udviklingshæmmede mellem 35 og 75 år, der desuden har en psykiatrisk diagnose. Nogle beboere arbejder ikke længere og andre har job i en af kommunens beskyttede værksteder. På grund af den psykiatriske diagnose får flere af beboerne medicin.

Institutionen er opdelt i to enheder, som er placeret henholdsvis på 1. etage og i stueetagen. De ansatte er opdelt i to teams, som arbejder fast på henholdsvis den ene eller den anden etage. Personalet arbejder på skift og dækker alle døgnets timer. Der er ansat kontorassistent, pædagoger, pædagogmedhjælper, social- og sundhedsassistenter, sygeplejerske, nattevagter og pedel.

Interviewpersonerne fra denne arbejdsplads er:

Ejner (Interviewperson 1):	Ansæt som hjemmevejleder/pedel. Uddannet skovarbejder.
Lotte (Interviewperson 2):	Ansæt som pædagog. Uddannet social og sundhedsassistent

8.3 Analysedel 2 – Motivation til den videre proces

I denne anden del af analysen belyser jeg, om interviewpersonerne oplever, at VS med sit fokus mod de positive historier på arbejdspladsen, har været motiverende for at arbejde videre med forandringsprocessen eller om metoden i stedet har givet anledning til frustrationer.

Arbejdsplads A

Både interviewperson 1(Dorthe) og Interviewperson 2 (Lasse) husker efter to måneder fortsat kickstart som en umiddelbart positiv oplevelse. De erindrer forløbet som en begivenhed, hvor engagementet til at arbejde videre med processen var forholdsvis stort, og at det skyldes, at de på det tidspunkt har forstået, hvad processen går ud på. Dorthe fremhæver betydningen

af, at sidde i en forsamling og tale om egne kompetencer, at det har været en behagelig oplevelse for hende.

Ip1: Jamen, jeg synes egentlig hele forløbet det var (...) spændende, det var godt at være med. (...) fordi det der med, at man skal selv sige, hvad er du selv god til og hvad er en god arbejdsperiode og. Det er jo ikke sådan noget man lige går og tænker over hele tiden og siger til sig selv, du er skide god til at skrive på EDB eller et eller andet. Det gør man jo ikke vel? (A, 180)

Hverdagslivets normer kommer til udtryk hos Dorthe, idet hun fremhæver, hvordan dette næsten har virket grænseoverskridende for hende, men at det alligevel var en dejlig oplevelse, som har gjort hende opmærksom på egne kompetencer. Det har tvunget hende til kortvarigt at blive opmærksom på eget værd, og dette huskes altså endnu som en positiv fornemmelse. Det er en bevidst strategi i VS udelukkende at anrette en positivt orienteret tilgang i processen. Cooperrider fremhæver betydningen af, at værdsættelse og retning mod de gode historier betyder nye forestillingsbilleder, som retter sig mod lyse aspekter i livet, og dette underbygges i Dorthes fortælling. Positivprincipper viser sig i denne korte stund at have indflydelse på Dorthes oplevelse af kickstart.

Både Dorthe og Lasse oplever det ligeledes inspirerende, at de ansatte på arbejdspladsen under kickstart bliver placeret, så de kommer til at tale med ansatte fra andre afdelinger, idet denne opdeling er meget anderledes end hverdagens opdeling.

Ip1: Man kommer sommetider til at se det fra en anden vinkel. når man ikke kun sidder på kontor, så hører vi pludselig noget fra køkkenet, de siger sådan og sådan eller de siger ned i sekseren. Nå ja men (...) wow, sådan havde man ikke lige tænkt det over det, når man kun sidder med sin egen lille gruppe og (...) sidder og fnidder (A, 50)

Dorthe giver udtryk for en positiv oplevelse af at få indblik i de andre ansattes opfattelse af hverdagen, og at det giver en ny vinkel at udforske. Hun får gennem samtalen en indsigt i de andre deltageres syn på livet på arbejdspladsen, hvilket netop får hende til at reflektere over egne forståelser og egne opfattelser af arbejdslivet. Det konstruktivistiske perspektiv reddegør netop for den relationelle betydning for viden og erkendelse, og Dorthe bliver her tydeligvis gennem de andres fortællinger udfordret i eget forståelsesniveau.

Kickstart har hos både Dorthe og Lasse givet en lyst til at deltage i hele forandringsprocessen. Lysten umiddelbart efter kickstart beskrives som omtalt positiv, idet de her har en oplevelse af at have forstået, hvad processen går ud på. Deres lyst til medskabelse er ikke blevet mindre efter to måneder, men lysten er blevet blandet med virkeligheden, idet færdiggørelsen af processen ikke foregår i fællesskabet, men den kommer i stedet til at ligge hos arbejdspladsens medudvalg². Dorthe udtrykker en lyst til at være med i det videre arbejde, både fordi hun godt kan lide den slags, og fordi hun derved kan få indflydelse på den faktiske udformning af det endelige produkt. Hun fantaserer sig frem til, at hun har lyst til at gå til ledelsen med dette perspektiv, men stoppes af egen og stedets begrænsninger. (A, 394ff) Begges mulighed for reelt at deltage i færdiggørelsen er altså begrænset af de faktiske forhold på stedet, og dette skaber hos dem begge bekymring for egen indflydelse på det færdige produkt.

Ip2. Nu ligger man i den der risikogruppe, man ved ikke om det (...)ryger ned i den spand eller, kommer det med der, hvor du skal sidde og skrive noget ind (utydeligt) men det har vi da tillid til, at det gør. (A, 409)

Lasse giver her udtryk for en bekymring for manglende indflydelse, men fremhæver alligevel måske lidt undskyldende, at han selvfølgelig har tillid til de medlemmer af medudvalget, der skal færdiggøre produktet. Begges videre argumentation vendes mod frustrationen af, at få lov til at påbegynde noget, som der efterfølgende ikke gives mulighed for at afslutte. De har været med til at kastede bolde i luften, men får ikke lov til at gribe dem.

En af forudsætningerne for et vellykket resultat med VS er, at de involverede deltagere kommer til at gennemføre hele processen, og hvis erkendelse konstrueres i fællesskabet, som konstruktionismen påstår, så vil Dorthe og Lasse mangle den afgørende opsamling for at være medskabere af det færdige produkt. Deres indflydelse på produktet vil reelt være uden betydning, idet produktet konstrueres i den relation, som det efterfølgende bliver placeret i.

² MED står for medindflydelse og medbestemmelse. På alle offentlige arbejdspladser er der et samarbejdssystem, hvor medarbejder og ledelse kan drøfte og vedtage spillereglerne for dagligdagen på stedet. Uanset hvordan samarbejdssystemet er på den enkelte arbejdsplads, skal medarbejderne på tværs af arbejdsområde og organisation have mulighed for indflydelse på arbejdsforholdene. Princippet for samarbejdssystemet er, at alle beslutninger, der tages af arbejdspladsens leder skal der gennem medudvalget gives mulighed for at have en formaliseret indflydelse på.

De input og gode fortællinger, som de begge har bidraget med, bliver kun medtaget, hvis medlemmerne i medudvalget har sammen forståelsesniveau som Dorte og Lasse, og dette perspektiv bringer usikkerhed og frustration hos dem begge.

Arbejdsplads B

Både interviewperson 1 (Susanne) og interviewperson 2 (Gitte) husker kickstart som en meget positiv begivenhed, hvor de havde en følelse af at være "højagtige" umiddelbart efter. De mener, at det har været medvirkende til at sætte arbejdslivet i perspektiv, idet alle de ansatte i køkkenet efterfølgende har bestræbt sig på at inkludere den positive vinkel i dagligdagen. Dagligdagen beskrives før forløbet ofte fokuseret mod de negative aspekter og en hurtighed til at vende tankerne mod problemerne, men at kickstart har været medvirkende årsag til at vende dette perspektiv på hovedet, og i stedet rettet fokus mod de lysere sider.

Ip1: Det er da hvis vi ligesom er ved at køre lidt op over en eller anden ting, altså det kan være, altså der skal ikke så meget til på sådan en kvindearbejdsplads. Så vender vi op og ned og ting og sager. Ja, så tror jeg også, altså det der med, jamen prøv nu lige fordi, altså alt det den dag, det hele var så lyserødt så, det var det, vi kom frem til, så hvor er der henne lige i nuet? Ikke også? (B, 77)

Susannes oplevelse er, at det egentlig er nemmere at kigge i den negative retning, og her få øje på det, som hver især har vanskeligheder med end at rette fokus mod det positive, idet kulturen på arbejdspladsen ikke normalt indbyder til det. Det er så nemt at falde tilbage til gamle mønstre, idet meningen gennem tiden er blevet forhandlet i retning af det negative, og det er dermed blevet til noget af virkeligheden på arbejdspladsen. Susanne, Gitte og de andre ansatte er derfor blevet udfordret i deres kendte virkelighed, og det har sat refleksioner i gang, der både har givet motivation til den forestående proces og nye perspektiver på hverdagslivet. (Mere herom i analysedel 3)

VS kritiserer den vestlige verdens fokus mod problemer og problemløsninger, og lægger op til et fokus, hvor problemer kan italesættes under processen, men med et fokus rettet mod de uopfyldte drømme og ikke mod problemernes løsning. Denne faste fokusering på de positive sider hænger sammen med grundantagelsen, at livet ikke er et problem, der skal løses, men et mirakel der skal udforskes, og det påstås, at netop dette fokus giver det betydnings-

fulde perspektiver i processen. I forhold til Susanne og Gitte har metodens positivt rettet perspektiv båret frugt umiddelbart efter kickstart, men Gitte fremlægger efterfølgende, hvordan hun senere har tænkt, at denne fokusering også kan opleves fastlåst og urealistisk, idet hun mener, at der også er problemer på arbejdspladsen, og at det ikke skaber en positiv stemning blot at tilsidesætte disse. Den insisterende positive vinkel kan i hverdagslivets problemfyldte perspektiv komme til at fremstå som en begrænsning og en årsag til manglende følelse af at blive hørt. Gitte henviser til en nærtstående oplevelse, hvor hun har fremført et for hende stort problem, og at hun i situationen blev afvist med en påstand om, at hun altid tænker negativt. (B, 28) Oplevelsen fylder rigtig meget for hende, og hun har gennem interviewet et stort behov for at fremhæve betydningen af, at problemer skal diskuteres og fremlyset, idet de ellers vil vokse sig alt for store for den, som oplever problemet.

Ip2: Fordi jeg ved i hvert fald en morgen, hvis vi sad og fik morgenkaffe, hvor jeg ligesom, hvor det var de sådan sagde, du tænker også negativt, det synes jeg er en meget negativ ting, at få at vide, fordi det var ikke en negativ tanke fra mig, fordi det var et problem for mig, og det kan ikke nytte noget, at man ikke må sige det, fordi det er bare ikke alt på en arbejdsplads, der er positivt. (...)Det kan vi ligeså godt acceptere, fordi sådan er det altså bare. (B, 28)

Gitte er her optaget af at fremlægge sin egen opfattelse af virkeligheden, idet hun tydeligvis er stødt på en livsverden, som ikke i hendes forståelse har givet mening. I en konstruktivistisk forståelse indgår der i arbejdspladsens rammer og kontekster flere livsverdener med hver deres forskellige moralske normer, og disse støder sammen, når forhandlingen af mening ikke lykkes. I hverdagsforståelsen kommer dette til at virke som uacceptabelt adfærd, og manglende indsigt i Gittes behov.

Hverdagsoplevelsen får ikke betydning for Gittes videre beskrivelser af motivationen fra kickstart, idet oplevelsen mere fremlægges som en forklaring og retfærdiggørelse af en tidligere handling, og Susanne hjælper gennem interviewet Gitte med at underbygge dette. Gitte fremhæver i stedet kickstart som den direkte årsag til, at hun er blevet motiveret til at arbejde videre med processen. Hendes tilgang inde forløbet er, at hun ikke ønsker at deltage i endnu et kursus, som blot igen betyder, at tiden tages fra børnene derhjemme.

Ip2: Jamen, det ved jeg ikke om det er positivt eller negativt, men da jeg fik den indbydelse, så tænkte jeg godt nok, fandeme nej bruge en eftermiddag på det, jeg vil godt nok hellere hjem til mine børn, og komme ud og lave det, jeg skal lave, fordi jeg var jo virkelig. Hvad er det, vi skal? Jeg stod virkelig på bar bund, da du kom. Jeg tænkte bare, jeg orker ikke at bruge en eftermiddag på det her. Det var måske også derfor, jeg var så skide høj, da jeg cyklede hjem herfra, fordi jeg havde fået noget. (...)Jeg anede ikke, hvad det var, jeg anede ikke, hvad det gik ud på. Rent ud sagt. (B, 647)

Hun er uvidende om indholdet og formålet med processen, og hendes forestillinger kommer derfor til at læne sig op ad tidligere erfaringer om lignende oplevelser, hvor meningspotentialet ikke er dannet. (B, 670) Hendes tilgang til forløbet kan understrege Susannes fremførte vinkel på arbejdspladsen umiddelbare negative perspektiver, idet Gitte på forhånd placerer forløbet negativt. Hun har dog tydeligvis efter kickstart opnået en ny erkendelse, som helt vender hendes forestillinger på hovedet, idet hun beskriver forløbet som årsagen til hendes lyst og motivation til at deltage i den videre proces. Motivationen opstår gennem processen, idet hun her begynder at forstå formålet, og derved kan sætte produktet ind i en sammenhæng med sin egen hverdag.

Ip2: jeg kunne ikke se, hvad jeg skulle bruge det til, må jeg ærligt indrømme. Det kunne jeg simpelthen ikke. Ikke før vi kom i gang. (B, 671)

Susanne supplerer Gittes fortælling ved at inddrage yderligere et motivationsskabende aspekt, idet hun også oplever, at samhørigheden med de andre ansatte fra andre afdelinger på arbejdspladsen, også har givet hende indsigt i perspektivet for processen. (B, 592) Hele arbejdspladsen hænger sammen og skal tegnes som et fælles projekt, og opdelingen i afdelinger behøver ikke være så grupperet, som tilfældet er. (Mere herom i analysedel 4)

Gitte er præget af arbejdslivets normer og rammer og metodens insisterende fokus mod de positive og lyse sider hos den enkelte deltager, har for Gitte været en grænseoverskridende handling. (B, 46ff) Hverdagslivets normer indebærer, at de ansatte ikke fremhæver sig selv som noget særligt, og derfor kommer denne del af samtalen til at ophæve normerne for en tid og i stedet tilbyde et andet fokus på dette. Hun er den første, som skal komme med input, og det har ikke været en nem handling for hende. Imidlertid har det også givet en lystbetonet oplevelse, på det tidspunkt, hvor de andre skal fortælle om Gitte, og det beskrives som givende og behageligt. (B, 67) Gittes forestillinger om eget værd kommer på prøve i denne

del af samtalen, men hun ansføres af metodens positivt rettede fokus og helhedsopfattelsen af dette er motivationsskabende, idet hun her både fremfører og lytter til sider af sig selv, som hun ikke normalt italesætter.

Arbejdsplads C

Både Interviewperson 1 (Ejner) og Interviewperson 2 (Lotte) husker kickstart som en positiv oplevelse, som dog også erindres som langtrukken. Det er specielt Lotte, som har denne fornemmelse, og hun fremhæver, hvordan hun på tidspunkter i forløbet blev utålmodig over de mange historier, som alle deltagerne skal fortælle. (B, 18)

Denne måde at samtale på virker for hende omstændelig og langstrakt, og det er først til sidst i forløbet, at hun får samlet trådene og forstår, hvad de mange historier skal bruges til.

Ip2: Hvor jeg synes, man kunne godt have brugt noget mere ping pong over bordet men, når det så er sagt, så synes jeg jo også, at det gav os en kickstart (C, 28)

Imidlertid betyder samlingen på trådene, at hun oplever, at kickstart har givet hende lyst og motivation til at komme videre med processen, idet netop forståelsen for, hvordan de forskellige input fra kickstart kan være anvendelige i forhold til den videre proces er betydningsfuldt for hendes lyst til at deltage i processen. Hun har ikke på forhånd viden om dette, og derfor føles erkendelsen som befriende og oplysende for hende. (C, 128)

Indsigten i produktets betydning for arbejdslivet og indsigten i, hvordan netop de gode historier er betydningsfulde for dette, er også for Ejner væsentlige i forhold til hans lyst til at arbejde med processen. Han har ligesom Lotte ikke på forhånd viden om indholdet og formålet med processen, og det er først til sidst i kickstart under arbejdet med at opsamle de gode historier til færre udsagn, at han opnår dette forståelsesniveau.

Ip1: Jamen, jeg tror da nok også, det er fra dengang at det, det er sådan, det var også dengang det blev sat op på plancher og sådan noget, men så kunne man lige pludselig finde ud af det. (C, 113)

Nu var man med igen. Med i hvert fald, hvad det var, det gik ud på. (C, 115)

Motivationen skabes altså med forståelsen og meningsdannelsen og det er strukturen og samtalens fokusering i processen, som er medvirkende for deltagernes opnåelse af dette. Lotte sammenligner forløbet med andre kurser, hvor hendes erkendelsesniveau har været mindre dyb, idet netop denne opnåelse af erkendelse har været meget betydningsfuldt for hendes videre lyst til at arbejde med produktet. (C, 144) 4D modellens opbygning hjælper konsulenten til at fastholde fokus, og det har på denne arbejdsplads været givende for motivationen. Både Ejner og Lotte beskriver da også videre, at de har fundet det motiverende, at de til en afveksling ikke har diskuteret problemer og problemløsninger, idet hverdagen alt for ofte byder på sådanne samtaler. (C, 169ff) (Se endvidere analysedel 3)

Både Lotte og Ejner beskriver, hvordan lederen har introduceret forløbet, men beskrivelsen har ikke været grundig, idet ingen af dem på forhånd har viden om kickstart. (B, 198ff) Betydningen for kickstarts motivationsskabende funktion kan, hvis dette sættes ind i en konstruktivistisk forståelsesramme, hvor opfattelsen er, at virkeligheden skabes i relationen, og at hver relationelle handling har betydning for meningsdannelsen, tolkes som mindre hensigtsmæssigt. Hvis den forhandlede sociale sproglige betydninger på forhånd har åbnet for en meningsdannende position, må det antages, at deltagerne vil få endnu mere ud af forløbet, idet de dermed bygger videre på en allerede eksisterende virkelighed frem for at begynde forfra. Lotte og Ejner opfatter imidlertid ikke dette om et problem, idet de ikke har en forestilling om, at de alligevel ville have forstået betydningen. (C, 123ff) Dog fremfører Ejner senere i interviewet, at han i den videre proces glæder sig til at komme i gang, idet han på dette tidspunkt har viden om, hvad der skal foregå. (C, 182)

Opsamling og delkonklusion

Kickstart har på alle tre arbejdspladser været motivationsskabende for interviewpersonernes lyst til at komme videre med forandringsprocessen. Det at rette fokus mod de gode historier og interviewpersonernes egne kompetencer huskes som en behagelig oplevelse, der har fremmet lysten til processen. Desuden er indsigten i de andres perspektiv også væsentligt i forhold til dette.

Ingen af interviewpersonerne har på forhånd haft viden om og forståelse af forløbets betydning, og en erkendelse af dette beskrives, som vigtig for deres lyst og motivation til processen.

Inddragelse i den videre proces har betydning for, om interviewpersonernes motivation vendes til frustration. På arbejdsplads A ønsker interviewpersonerne fortsat at være deltagende i processen, men de gives ikke denne mulighed af stedet, hvilket resulterer i frustration for dem begge.

Interviewpersonerne fra alle tre arbejdspladserne oplever altså fortsat en motivation til at være deltagende i processen, men motivationen er på arbejdsplads A blevet blandet med virkeligheden i forhold til interviewpersonernes reelle mulighed for deltagelse, og det medvirker en følelse af ikke at blive hørt.

8.4 Analyседel 3 – fortællinger og perspektiver til den videre proces

I denne tredje del af analysen vil jeg bevæge mig dybere ind i interviewpersonernes forståelse af, om de gennem den anvendte metode på kickstart har erhvervet fortællinger eller perspektiver, som de oplever som anvendelige i den videre forandringsproces. Jeg ønsker desuden at undersøge, om fortællingerne har haft en dybere meningsdannelse hos deltagerne således, at de også opfatter fortællingerne som brugbare i forhold til arbejdspladsens dagligdag.

Arbejdsplads A

Der er ikke hos hverken Dorte eller Lasse opstået en dybere refleksion over metodens positivt rettet perspektiv. Denne vinkel har ikke givet anledning til et forståelsesniveau, som nogen af dem kan bruge i forhold til den videre forandringsproces. På et spørgsmål om bevidstheden om metodens tilgang svarer begge, at de er klar over, at det er betydningsfuldt at tænke positivt, og de udtrykker umiddelbart, at har et positivt syn på arbejdet. (A, 432ff) Det kommer dog frem gennem interviewet, at dette måske ikke helt er virkeligheden, og at arbejdspladsens problemer med den nye leders syn på stedet i virkeligheden giver mange tvivlsspørgsmål i hverdagen.

Ip1: Ja, nu vi har fået ny leder, og hun vil indføre nogle ting, som vi ikke er helt enige i, fordi vi har kørt sådan i hundrede år (...) så kan vi da godt køre op i en spids. (...) Som vi så siger til hinanden, nå, ja men altså (...) lad os nu se, hvordan det går. (A, 455)

Lederen kommer åbenbart med nye tiltag, som det for de ansatte kniber med at finde meningen i, og det giver ofte anledning til snakke om det negative ved arbejdsstedet. Dorthe kan godt se et perspektiv i at vende de negative strømninger til noget positivt, da hun er klar over, at det ikke er frugtbart at være vred og utilfreds, men arbejdspladsens nuværende sprogpil indeholder ikke denne vinkel.

Både Lotte og Lasse husker de gode historier fra kickstart som en positiv oplevelse. Imidlertid har hverdagens problemer fået de gode historier til at falme. Det at rette fokus udelukkende mod den positive historie er en uvirkelig tilgang til deres livsverden og de kan ikke bruge denne vinkel til noget som helst i det videre arbejde med processen. De har i stedet lyst til, at der kommer et fokus mod de problemer, som fylder i hverdagen. Lasse fortæller, at han mere har lyst til at finde nogle løsninger på de mange problemer, som fylder i hverdagen, og han kan ikke helt forstå, hvorfor der ikke i forløbet er rettet fokus mod dette.

Ip2: (...) og når folk alle sammen skal sige, hvad de er gode til og mindst to ting og dit og dat og alt det der (...) jamen hvorfor er det egentlig så at det går så dårligt nogen steder, når vi pludselig sidder her og er så godt tilfreds med det her arbejdssted, og egentlig synes, at vi er det (...) Det står jo ikke noget om, at vi skulle nævne to ting som vi synes er mæg irriterende eller træls eller noget. Det kan da godt være, der er nogen, der måske egentlig havde behov for det. Man kan altid nævne en ting, der er god, men der er som regel også nogen i den anden ende. (A, 123)

Lasse har tydeligvis i efterrationaliseringens perspektiv reflekteret over betydningen af kickstart, og er efter endt forløb kommet tilbage til arbejdspladsens problemfyldte virkelighed, som hurtigt får de 2½ timer til at virke ganske uforståelige og uden betydning i hverdagslivets perspektiv. Han undrer sig også over, hvordan det har været muligt at fremhæve så mange gode sider ved arbejdspladsen, når den efterfølgende igen bliver italesat så problematisk, som de ansatte på arbejdspladsen gør. Der mangler for Lasse en forbindelse mellem fokuset i kickstart og fokuset i hverdagen. Dorthe tilslutter sig undervejs i interviewet Lasses efterrationaliseringsperspektiv ved at stille spørgsmålstejn ved deltagernes egne fortællin-

ger, idet hun kan være i tvivl om, hvorvidt deltagerne i hverdagen faktisk praktiserer deres egne udsagn om f.eks. at rose hinanden. (A, 155) De positive forestillinger, som hos Dorthe og Lasse er styrende under kickstartsforløbet, bliver ved at indtræde i hverdagens virkelighed igen ubetydelige, idet samtalen på arbejdspladsen tydeligvis er problemorienteret. Det er netop denne italesættelse, som i en konstruktionistiske forståelsesramme betyder, at problemer opstår, idet den opfattede virkelighed omhandler den fortælling, som de ansatte på arbejdspladsen skaber med hinanden. Dorthe og Lasse bliver således igen medinddraget i dette sprogspil efter endt kickstart, hvilket påvirker deres forståelse af kickstart som en igangsætter af processen.

Når der på en arbejdsplads er så mange problemer og manglende forståelse mellem leder og ansatte, kan der stilles spørgsmålstejn ved metodens effekt. Der kan hos Dorthe og Lasse opstå en opfattelse af, at VS's fokus udelukkende rettet mod de gode historier betyder, at konflikter og problemer bare skal negligeres og ikke italesættes og det giver ingen mening, når problemerne opleves så massive, som det er tilfældet her. Det er imidlertid muligt at fremstille et problem på forskellige måder, og i en konstruktionistisk forståelse kan problemer forstås som uopfyldte ønsker eller drømme, hvilket måske kan sætte Lasses og Dorthes beskrivelser af arbejdspladsen lidt i perspektiv. De har tidligere opfattet arbejdspladsen, som et godt sted at være, hvor de faste rutiner har været indlysende forbundet i interaktionen med hinanden. (A, 542) Nu omstruktureres arbejdspladsen og nye regler for interaktionen indføres, og det betyder manglende overblik og forståelse af den nye livsverden.

Det er derfor set i dette perspektiv indlysende, hvorfor kickstart ikke har givet anledning til brugbare fortællinger eller perspektiver i forhold til den videre proces. Dorthes og Lasses hverdag er meget lang fra den hverdag, som Kickstart lægger op til, og der opstår derfor ingen dybere meningsdannelse i forhold til positivfokuseringen.

Arbejdsplads B

Både Susannes og Gittes oplevelse af kickstart er fremstillet positiv, og de beskriver et nyt perspektiv i hverdagen, der er opstået ud fra den positivt orienterede vinkel på kickstart.

Begge fremhæver det behagelige i at blive bekræftet i egne kompetencer, som i den travle arbejdsdag med lukningstrusler hængende, nemt kan glemmes. Refleksionerne retter sig mod det fantastiske i at opdage, at egne kompetencer faktisk kan betyde, at de ikke behøver været bekymret for fremtiden, idet de med deres evner nemt igen kan få et arbejde. Ingen er dermed ikke helt fortabte, selvom køkkenet bliver lukket. Opdagelsen og italesættelsen af egne kompetencer understøtter og forstærker deres forståelse af eget værd, hvilket altså her bekræfter positivprincippet fordringer.

Ip1: hvis vi ligesom er ved at køre lidt op over en eller anden ting, altså det kan være, altså der skal ikke så meget til på sådan en kvindearbejdsplads. Så vender vi op og ned og ting og sager. Ja, så tror jeg også, altså det der med, jamen prøv nu lige fordi, altså alt det den dag, det hele var så lyserødt så, det var det, vi kom frem til, så hvor er der henne lige i nuet? Ikke også? (B, 77)

Den positive vinkel i processen har ligeledes betydet, at Gitte og Susanne begge beskriver, hvordan de efter endt forløb har ændret på deres ofte negativt rettede hverdagsprog til et positivt syn på arbejdspladsen. De fremlægger dette som et fælles projekt, hvor de ansatte i denne afdeling af arbejdspladsen har ændret strategi, og nu bevidst forsøger at vende det negative til noget positivt. Selvom afdelingen er lukningstruet, og det betyder mange bekymringer i hverdagen, formår de ansatte alligevel ofte at vende fokus mod de lyse sider, og her henvises til, at kickstart har været medvirkende årsag til dette dybere reflektoriske niveau. Oplevelsen er foregået i fællesskab, idet alle ansatte har deltaget i kickstart, hvilket betyder, at kendskabet til indholdet og formålet er det samme hos dem alle. Virkeligheden skabes i relationen, som konstruktionismen påstår og mening konstrueres gennem de forhandlede sproglige betydninger. Sprogliggørelsen på kickstart har haft samme meningsdannende effekt hos alle de ansatte, og deres fokus har derfor efterfølgende været medvirkende til, at en anden virkelighed er opstået. Det har altså stor betydning, at Gitte og Susanne efter endt kickstart er vendt tilbage til en arbejdsplads, hvor forståelsen for deres oplevelser, har medbragt en dybere fortælling hos alle de ansatte, hvilket Susanne selv bringer frem i interviewet.

Hun har tidligere været på et kursus, hvor fokuset ligeledes er rettet mod perspektiverne i at vende sig mod de positive og lyse sider, og hun er vældig inspireret af dette, og møder efter endt kursus derfor på arbejdspladsen med stor vilje til at ændre på hverdagens fokus. Imid-

lertid har hendes kollegaer ingen forståelse for den begejstring, de ser hos Susanne, da de ikke selv har været en del af oplevelsen.

Ip1: Det var sådan set lidt af la det du gjorde bare i en (...) Ja, jeg tror det var i fire dage eller sådan noget, fire hele dage, det var så med, det var forskellige øvelser, der var også, at man skulle holde foredrag for de andre om en selv, hvad man var god til, hvad man var, da havde man også det negative inde i billedet så også og ting og sager frem og tilbage. Men det var jo svært, først og fremmest fordi, det var jo ikke decideret omkring sit arbejde, det var jo mere sådan det hele kan man sige på en måde. Privat og arbejde altså det hele omkring en som person. Også var det sammen med nogle mennesker også fra Søby, Åby Da jeg kom tilbage, da kom jeg også tilbage med den der Yes, nu skal vi rigtig også alle de andre, de stod bare og tænkte, hold kæft, hvad er det da, du har lavet i de her fire dag, kom nu i sving, nu har vi ligget vandret, fordi du har været på kursus, få nu den finger op og kom i gang. Så det var sådan altså, det var faktisk spildt for mig, for jeg kunne ikke få de andre med, for de forstod ikke hvad, jeg mente eller snakkede om vel.

Hun oplever, at kurset er spildt, idet hun ikke har nogen at dele oplevelsen med, hvilket resulterer i, at hun hurtigt igen vender tilbage til hverdagslivets virkelighed. I det konstruktivistiske perspektiv bliver mening dannet gennem sproglige ytringer og hver ytring i relationen har betydning for meningsdannelsen. Mening kommer derfor først til at give mening, når der er nogen at dele meningen med, hvilket netop i denne situation ikke er tilfældet.

Den generelle opmærksomhed hos de ansatte mod at vende fokus i retning af de positive sider, har resulteret i, at der er kommet en øget indsigt i, at det har betydning i hverdagen, at være opmærksomme på hinanden og at kunne sætte sig ind i hinandens perspektiver. Gitte mener, at dette har manglet i hverdagen, og hun finder det godt, at alle er blevet bedre til at rose hinanden. Indsigten er dybere end før kickstart, idet Gitte fremhæver, at hun har opdaget, at det har betydning for hende selv og de andre, når de komplementerer hinanden for deres arbejde. (B, 118)

Ip2: ja, at der er faktisk nogen, der værdsætter at der er vejet af til en kage, og der er forberedt kammerjunker og rødbeder, så jeg tror, altså det, jeg tror da man er gået op for, at det har en positiv virkning på folk, at det er lavet, når man kommer. (B, 122)

I fase 1 og 2 i 4 D modellen i VS gennemføres interviewet ved at lade de ansatte give ros og anerkendelse til hinanden, hvilket altså har gjort stort indtryk på både Gitte og Susanne. De

har formået at overføre denne del af samtalen til hverdagssamtale, idet de ansattes fælles dialoger hinanden imellem har åbnet for nye konstruktioner i fællesskabet.

Både Gitte og Susanne oplever, at det er godt at rette fokus mod de lys og positive sider i hverdagen, men at det ikke må betyde, at problemerne og vanskelighederne skal negligeres og undertrykkes, idet de så vil være bekymrede for, at problemerne i stedet vil vokse sig større. Gittes egen hverdagsoplevelse, som på interviewtidspunktet fylder meget, bekræfter denne antagelse, idet hun her i stedet er kommet til at føle sig overhørt, hvilket har resulteret i, at problemerne er blevet endnu større. Begge mener derfor, at problemer skal italesættes, da det er måden at få dem vendt til noget positivt. Indestængte vanskelige problemstillinger skal op i lyset.

Ip2: For det kan godt ske, at der er noget, der er et problem for mig, som ikke er et problem for Susanne, men det er jo nogen gange rart at få snakke om, for så kan det godt ske, at mit problem kan blive vendt til noget positivt. (B, 441)

Både Gitte og Susanne finder denne pointe meget væsentlig, idet de netop ved at få hjælp til at vende problemet igen i stedet kan vende fokus mod det positive. VS lægger op til at problemerne gerne må komme frem i lyset, idet de gennem italesættelsen derved kan vendes mod et positivt rettet fokus. Indgangsvinklen er imidlertid at vende retningen og hjælpe deltagere gennem italesættelsen at udforske de bagvedliggende uopfyldte drømme, som i metodens forståelse ligger til grund for problemet.

Arbejdsplads C

Lotte og Ejner har begge opfattet den positive vinkel som behagelig og som en ny måde at se virkeligheden på. De beskriver det normale sprogspil, som indeholdende diskussioner omkring problemer og arbejdsopgaver, og denne vinkel mener de, at der er rigeligt af i hverdagen. Det opleves derfor som en befrielse udelukkende at rette fokus mod det positive, og som Ejner fremfører, så her det positive fokus betyder, at virkeligheden er blevet positiv. (C, 154) En væsentlig pointe i VS er netop, at der rettes fokus mod de gode historier, idet Cooperrider m.fl. fremfører, at mennesket vokser mod lyset, når det italesætter egne ressourcer og værdsættes af omverdenen. Problemer og problemers løsninger er her en del af kulturen på arbejdspladsen, og begge har en oplevelse af, at, det er muligt, at gøre det anderledes, og at det faktisk er behageligt.

Kickstart har altså hos både Lotte og Ejner medført en refleksion over forløbets positivt rettede perspektiv, som de begge oplever som betydningsfuldt for forløbet. De rosede og anerkendende ord, der blev italesat både om sig selv og hinanden har både været vanskelige og dejlige, og Lotte sammenligner denne vinkel med arbejdslivets sprogspil, der netop altid er rettet mod de ting, som alle i huset skal blive bedre til.

Ip2: også synes jeg også så tit, vi er i gang i det der med, hvad skal I blive bedre til, og hvad kan I ikke finde ud af og sådan noget, sådan var det jo slet ikke. Vi skulle jo nærmest sidde og skamrose os selv. Et eller andet sted ikke også, altså det, det er jo nogen gang ligeså svært, som at sige: "hold kæft, hvor er jeg dårlig" ikke men(...)det synes jeg, det var rigtig rart. (C, 156)

Det er for Lotte vanskeligt uanset, om hun skal fortælle om egne svagheder eller egne styrker, men hun har opnået en positiv fornemmelse af, at fokus i denne situation er rettet mod kompetencerne.

Hele VS processen har til formål at fremelske en ny fortælling på arbejdspladsen, som gennem et fælles sprog åbner for et nyt forståelsesniveau, der giver plads til fælles aktive handlinger i hverdagen. For Ejner har det stor betydning, at alle er kommet med input i forløbet, idet han ellers i arbejdskulturen på stedet ofte oplever, at det er de få, som gives mulighed for at deltage i diskussionerne. Betydningen af, at alle får ordet har givet en anden indsigt i

hinandens forskellige livsverdener, og der er gennem denne proces kommet væsentlig flere fortællinger frem i lyset. (C, 61+63) Fortællingerne har ligeledes en anden karakter, idet de fremhæver alle ansattes kompetencer og drømme for fremtiden, hvor hverdagsfortællingerne i stedet fremhæver de aspekter ved arbejdet, som de ansatte har svært ved at takle.

Lotte kan godt se perspektivet i, at alle skal kunne komme med input, men hun har svært ved ikke løbende at kommenterer de andres historier. Hun bemærker, at hun hellere vil have, at samtalen foregår som en diskussion, hvor det er muligt at komme med input til hinandens historier, idet hun dermed får mulighed for at kommentere, hvis hun ser virkeligheden anderledes, end de andre deltagere. Ejner er, som beskrevet ikke enig i denne betragtning, idet han netop oplever, at der er rum og plads til dem, der ikke normalt taler så meget. (C, 43) Det har gjort stort indtryk på Ejner, at der findes en måde, hvorpå alle kan få mulighed for at føle sig hørt, og han ser derfor en lignende proces som en mulighed også i forhold til andre tiltag på arbejdspladsen.

Ip1: Jamen, jeg tror da, hvis at man får nogle ting, altså ikke bare et værdi, lige heldig hvad det er, man skal i gang med, så tror jeg da det er en god måde og få snakket om en ting på, inden man skal starte en ting op, altså der kom jo mange ting, ja, nu ved jeg ikke, jeg kan ikke lige nævne, men det kunne da være en god måde at starte op på. På den måde her, for at give nogle input til det (...) sådan at alle kommer med uanset om man forstår det eller ikke altså, det tror jeg godt. (C, 479)

Processen kommer gennem dens struktur til at lægge op til, at alle kan komme med input fra deres egen forståelse af virkeligheden, og dermed kan der skabes et nyt fælles forståelsesniveau ud fra den enkeltes gode historie. Lottes vanskeligheder med at overholde strukturen kan tolkes ud fra arbejdspladsens hverdagsliv, hvor kulturen på stedet lægger op til, at de ansatte skal diskutere og i fællesskab finde løsninger på hverdagens problemer. Problemløsningsstrategier er en del af sprogspillet, som Lotte fremfører, og kulturens betydning for hendes forståelsesniveau kommer undervejs i kickstartsforløbet til at blokere for hendes lyst til at lytte til de andres historier, og hun får derfor løbende lyst til at rette og kommentere på de andre ansattes fortællinger.

Lotte fremhæver, hvordan kickstart har givet hende en indsigt i de andre kollegaers livsverdener, dog med et fokus på en undren over kollegaernes beskedne udfoldelser om egne kompetencer, som hun opfatter som lavt selvværd. Ejner er imidlertid ikke enig i hendes tolkning, idet han i stedet ser udfoldelsen som et udtryk for, at det er vanskeligt at sætte de positive beskrivelser på sig selv foran alle kollegaerne.

Ip2: Altså, det synes jeg, det var enormt spændende. Jeg er god til at bage en kage (Ip1: griner). (...)Tænk er det det, du fremhæver først ikke også eller, jeg kan sy en knap i et par bukser, altså sådan nogen af de der ting, der kom ikke også sidder der nogle af os og råber og skriger, og siger, vi kan bare det hele, ikke, men , men jeg synes, det var lidt skægt at høre, hvad fanden siger de i grunden om dem selv. (C, 484)

Forskelligheden i deres tolkninger hænger sammen med egen livsopfattelse, og det kan desuden ses som et udslag af, at kulturen indbyder til diskussioner som en del af hverdagsspillet, idet Lotte igen i denne situation har lyst til at kommentere på de andres fortællinger. (C, 494)

Opsamling og delkonklusion

Der er på arbejdsplads C opstået en forståelse af de gode historiers betydning for den videre proces, hvilket har betydet, at de ansatte har opnået en fælles fortælling, der er anvendelig i forhold til dette. Undervejs gennem kickstart blander de gode historier sig imidlertid med hverdagslivets sprogspil hos den ene interviewperson, og hun beskriver vanskeligheder med at holde fokus på de andre deltageres historier. Hun har løbende lyst til at rettesætte de andre deltagere, men har på interviewtidspunktet en spirende indsigt i, hvorfor alle skal høres.

På arbejdsplads A er der ikke opstået brugbare fortællinger i forhold til videreførelsen af processen. Det har tværtimod været frustrationsfremmende for begge interviewpersoner, idet fokuset i kickstart ligger meget fjernt fra hverdagslivets problemfyldte fokus. Interviewpersonerne har svært ved at sammenholde de gode historier med hverdagen, som har en helt anderledes karakter, og de finder det derfor vanskeligt at få en sammenhæng mellem de to verdener.

På arbejdsplads B har kickstart givet interviewpersonerne en erkendelse af, hvordan de gode historier er brugbare i forhold til processen, og yderligere bibragt med en dybere indsigt i, hvordan den positive vinkel kan bruges i arbejdslivets hverdag. Bevidstheden om, at positivitet skaber et bedre arbejdsmiljø, hvor ros og anerkendelse får en plads har ændret på arbejdspladsen sprogpil. Begge interviewpersoner oplever, at det er den fælles deltagelse i forløbet, som har været årsagen til, at alle de ansatte på stedet har den samme oplevelse, idet de har sammen indgangsvinkel til fortællingerne.

Interviewpersonerne på arbejdsplads B og C har altså medtaget fortællinger fra kickstart, som har bibragt dem en erkendelse af, hvorfor de gode historier er anvendelige i forhold til videreførelsen af processen. Interviewpersonerne oplever, at historierne spejler deres hverdagsliv og at alle ansatte gennem forløbet sammen har udviklet et forståelsesniveau, som det er muligt at bruge som fundament for den videre proces. På grund af hverdagslivets problemer har ingen af interviewpersonerne på arbejdsplads A opnået fortællinger, som er brugbare i det videre proces.

8.5 Analysedel 4 – Den videre proces

Alle tre arbejdspladser er kommet videre med processen efter endt kickstart, og jeg vil i denne fjerde analysedel belyse, hvordan de enkelte arbejdspladser har valgt at arbejde videre efter endt kickstartsforløb. Jeg vil desuden belyse hvilken betydning beslutningsprocesserne omkring den videre proces har for resultaterne.

Arbejdsplads A

Efter endt kickstartsforløb er beslutningsprocesserne omkring den videre proces blevet placeret hos arbejdspladsens medudvalg, og de har besluttet, at alle ansatte afdelingsvis i samarbejde skal udpege fem ord fra hver kategori af de mange historier, der fremkom under kickstart. Her er beslutningen, at det ikke kun skal være fra de opsamlende udsagn, at ordene skal findes, men at de skal hentes gennem alle plancherne, som blev udarbejdet på kickstart. Det handler om minimum 10 plancher med hver 15 ord. (A, 91ff) Grundlaget for denne udpegning er således meget stort, og det skal ligeledes indregnes, at der på de to kickstartsfor-

løb kun deltog 42 ud af 120 ansatte. De fleste har derfor ikke været involveret i begyndelsen af processen. Lasse og Dorthe beskriver dette arbejde som ganske uoverskueligt, og de har derfor svært ved at forestille sig, hvordan produktet ud fra dette skal samles og færdiggøres. (A, 381) Alle udsagnene fra de ansatte skal derefter afleveres til medudvalget, som ude fra disse skal udarbejde det færdige produkt.

Et væsentligt element i VS processen er konsulentens rolle i forhold til at skabe overblik over processens forløb. Konsulentens sprogspil og åbenhed overfor input er betydningsfuldt for deltagernes mulighed for at opnå et fælles forståelsesniveau gennem processen. Processen skal altså tilvejebringe perspektiver, som for deltagerne er mulige at anvende i den videre proces. Dette element er i særdeleshed væsentligt, når processen udelukkende er bestemt til at være en igangsætter af forløbet. Dorthe og Lasse har tydeligvis ikke på interviewtidspunktet oplevet, at sprogspillet under processen er præget af at skabe overblik. De beskriver, hvordan alting gik meget hurtigt til sidst, og at de efterfølgende ikke har forstået ideen med, at de gode historier og fortællinger fra hverdagen bliver til få temaer eller udsagn, som det er muligt at arbejde videre med.

Ip2: (sagt i hurtigt tempo) Hurtigt, nu skal jeg nok hjælpe med at klistre op ikke også og på med den støttegruppe og du havde travlt med at skrive, og én var ovre og hænge op og alt det der. (A, 370)

Hverken Dorthe eller Lasse oplever, at kickstart har givet dem et grundlag for at arbejde videre med processen, og den hurtige afslutning har i stedet givet anledning til forvirring hos dem begge. Dorthe understreger desuden, at heller ikke medudvalget er klar over, hvordan de skal komme videre i processen. (A, 296ff)

Dorthe og Lasse beskriver, hvordan de har fundet medudvalgets opgave svær at håndtere, da der er mange ord at vælge imellem. Det er ikke blevet prioriteret på arbejdspladsen som noget væsentligt, og der er derfor ikke afsat et tidspunkt, hvor arbejdet skal gennemføres. I Lasses afdeling kommer opgaven bag på de ansatte, og det resulterer i, at flere misforstår opgaven, og materialet til medudvalget bliver derfor lavet i hastværk.

Ip2: Det har vi så også gjort fra pedel og vaskeriområdet. På samme måde, de har så misforstået nogle af mine kollegaer der, så de har taget fem i alt, af alt det, der var skrevet. Da var så kun Ib og jeg der havde lavet fem fra hver kategori der, som vi skulle. (...) Og det jo egentligt svært nok også fordi. (A, 98+100)

Betydningen af dette arbejde er ikke en del af de ansattes forståelsesramme, og de har ganske svært ved at se formålet med processen. VS er opstået ud fra den konstruktivistiske forståelse, at erkendelser skabes gennem relationelle forhold og at mening forhandles gennem interaktionen. Mening er således ikke noget, der bare opstår, men noget der skabes gennem kommunikationen i interaktionen mellem mennesker. Hver ytring betyder noget for meningsdannelsen og er med til at give en afklaring af, hvad det er, forløbet går ud på, og denne del er tydeligvis ikke opnået på denne arbejdsplads. 4D modellen fordrer deltagelse i form af fælles samtaler under hele processen, idet det nye forståelsesniveau og dermed muligheden for et nyt sprogspil som resultatet af forandringsprocessen, handler om udveksling af betragtningsmåder. Det vil derfor give anledning til uforståenhed og frustration over ikke fortsat at være en del af sprogspelet, hvilket Dorthe og Lasse netop giver udtryk for. Lasse har løsningen på denne frustration, idet han ønsker, at der inddrages en konsulent til at føre processen videre.

Ip2: Over alle de der positive ting, og det der var skrevet ned og man havde fået nogen roser igen og fået lov (...)og give nogen, så det synes jeg(...)så jeg havde det egentlig lidt dårligt med, at du ikke havde tid, eller det var slut eller hvad det nu var, så vi ikke fik det hele samlet, det tror jeg, det ville have været godt, at få det gjort, mens du havde været der som, som en eller anden styrende koordinator. (A, 361)

Ved at inddrage en konsulent vil det positive sprogspil kunne blive ved at være en del af processen, og alle de gode historier vil dermed ikke drukne og forsvinde ud i intetheden. Det værdifulde i at have været en del af processen kan dermed bevares og måske give anledning til, at de mange problemer og bekymringer bliver mindre betydningsfulde.

Dorthe giver umiddelbart udtryk for, at hun regner med, at det betyder noget for hende, at hun har været medinddraget i udarbejdelsen af produktet. Imidlertid kommer det videre frem, at betydningen afhænger af, hvordan produktet udformes. Hun er bekymret for, om hendes egne input gennem forløbet ikke bliver en del af det færdige resultat, og hvis dette

ikke er tilfældet, så vil produktet ikke spejle hendes hverdag, og hun vil dermed ikke kunne bruge det til noget.

Ip1: Men altså, selvfølgelig står der, at vi har meget humor, og det har vi prioriteret meget herinde på kontoret, vi synes, vi har meget med humor at gøre og vi er fleksible og sådan noget jamen (...)og altså, jamen det er jo det, vi siger vi er, jamen det bliver vi jo selvfølgelig ved med at være. (A, 507)

De input hun har givet under kickstart har betydning for hendes efterfølgende ejerskab, idet hun her har givet udtryk for den hverdagsoplevelse, som hun finder betydningsfuld. En del af kickstart er netop at finde de positive og betydningsfulde historier fra hverdagslivet, og bruge dem som udgangspunkt for den videre samtale i processen. Tanken er at udforske det gode som findes og sætte den samme med de drømme og visioner som ønskes, og på den måde fælles italesætte arbejdspladsen virkelighedsopfattelse i øjeblikket. Dorthes udmelding underbygger på sin vis denne vinkel, men det udtrykkes som en bekymring, idet hun godt her er klar over, at hun ikke får opfyldt den ønskede drøm.

Arbejdsplads B

På arbejdsplads B er de opsamlende udsagn blevet brugt i den videre proces. Kickstart har altså frembragt fundamentet for processens videre forløb, ved at lade de opsamlende udsagn udgøre perspektivet for dette. Fortællingerne kommer derved til at udgøre temaet for forandringsprocessen. Fortællingerne er opsamlet sammen med deltagerne på kickstart, ikke gennem en demokratisk enighed, men ved i fællesskabet at lade fortællingerne udgøre et nyt forståelsesniveau.

Ledelsen har valgt, at alle ansatte fortsat skal indgå i processen, og de har derfor inviteret til et stormøde hvor udgangspunktet for samtalen er udsagnene fra kickstart. Det er imidlertid en invitation, og der er flere fra de andre afdelinger, som ikke vælger at deltage. (693ff) Alle køkkenansatte tager del i processen. På mødet bliver udsagnene fra de tre kickstartsforløb diskuteret og drøftet, så der gennem diskussionerne fremkommer fem til seks overordnede temaer, som de enkelte afdelinger hver især efterfølgende skal sætte underpunkter på. Denne del af arbejdet opleves af både Gitte og Susanne som betydningsfuld, idet de herved får mulighed for at medudvikle produktet og præge det i retning af netop denne afdelings spe-

cielle kendetegn. Køkkenopgaver er anderledes end omsorg for de ældre, og hvis produktet skal afspejle deres virkelighedsopfattelse må underpunkterne være anderledes end for f.eks. omsorgspersonalet. (B, 340)

De er tilfredse med, at hele arbejdspladsen skal have et overordnet grundlag, som er gældende for alle ansatte på stedet, idet arbejdspladsen derved nemmere kommer til at blive opfattet som et fællesskab og ikke som mindre afdelingsvise grupper. (B, 592) Dette fokus er opstået under samtalen, hvor de oplever, at der bliver inddraget andre perspektiver og vinkler i forhold til arbejdslivets hverdag, og at det skaber en grundlæggende forståelse og indsigt for hinanden.

Ip2: Et eller andet sted så giver det da respekt for, hvad de andre laver. Hvad de føler. Hvad de nogen gange er oppe mod. Vi står måske og skælder ud og de står måske med en beboer, de skal prøve at gøre tilpas, hvor vi siger, nej nu må I (...) Nu må de spise det, der er (...) Ikke, men den beboer han vil bare have et eller andet. Jeg tror da godt det, man kan måske bedre forstå hinanden. (B, 577)

Gitte og Susanne beretter om, at de ser de ansatte i de andre afdelinger i et nyt perspektiv, idet de gennem de fælles drøftelser får indsigt i, hvordan de andres hverdag er konstrueret. Det giver på samme måde, som internt i køkkenafdelingen, en forståelse for hinandens livsverdener, hvilket åbner for en dybere refleksion over de andres arbejdsliv, som med Cooperriders argumentation bedst kan forstås som en udvidet anerkendende tilgang til hinanden.

Det at være medskabere i udarbejdelsen af produktet har betydning for Gitte og Susanne. De mener, at de derved får mulighed for at præge det, så det bliver aktuelt for dem begge i deres arbejdsliv. De er sikre på, at hvis andre i stedet havde udformet produktet for dem, så ville arbejdet med at få det implementeret på arbejdspladsen være ganske stort, idet de vil komme til at føle sig overhørt og tilsidesat i processen.

Ip1: Var der kommet andre ind i køkkenet eller kommet og sagde, at sådan og sådan nu det. Så endte det i en skuffe, eller tog hun det op, så ville vi i hvert fald være meget negative. Og tænkt, hvad er det, vi kan bruge det til. Så ville det i hvert fald kræve meget fra Mine at få os omvendt til, at vi skulle synes, at det var noget godt. (B, 637)

Deres medinddragelse i processen har ligeledes betydet, at de har forstået meningen med produktet, og det betyder, at de oplever en større mulighed for at bruge produktet i deres hverdag, hvis det vel at mærke bliver inddraget løbende også efter endt procesforløb. (B, 622ff)

Arbejdsplads C

De opsamlende udsagn er på denne arbejdsplads blevet brugt til at videreføre processen efter endt kickstartsforløb. Ledelsen har besluttet, at udsagnene skal danne grundlag for den videre diskussion, og dette er foregået på arbejdspladsens fælles personalemøder, idet alle ansatte på stedet deltager i dem. Det betyder, at fælles deltagelse er prioriteret, men det betyder også, at der er forholdsvis langt mellem hvert forløb, idet de fælles personalemøder udelukkende bliver holdt hver 3. måned. (C, 235)

Hverken Ejner eller Lotte oplever tiden som et problem, da de udelukkende fokuserer på det væsentlige i, at alle deltager i de fælles diskussioner. Fællesskabelsen bliver således vigtig for dem begge, idet de dermed mener, at netop udarbejdelse fælles vil betyde, at produktet kan opleves som hver mands eje.

Ip1: Nu har alle været med, og derfor kan der også godt gå lidt lang tid imellem inden, vi får det lavet, men så er vi med alle sammen. (...) Og det er jo godt alle har været med. For ligesådan som Lotte siger, at hvis skal ind og snakke om det og fastholde folk i de forskellige ting er der nu en der falder lidt udenfor, nå ja, så kan vi jo henvise til, at vi alle sammen har været med til det. (C, 341)

Ejner henviser her til, at hvis nogle vælger ikke at overholde de værdier, der er skabt gennem processen, så kan vedkommende fastholdes i, at han selv har været medskabere af produktet, og derfor på et tidspunkt selv har indvilliget i indholdet af det. Ejners beretning er omsat i en hverdagsforståelse af, at netop den fælles deltagelse betyder, at mening er forhandlet i konteksten, og alle de deltagere, som medvirker i meningsforhandlingen har samme position i forhold til det færdige produkt. De ved derfor, hvad der er foregået, de har lyttet til de andre, de har selv kommet med input. Hver ansats livsverden er dermed kommet med i meningsforhandlingerne, hvilket ikke vil være tilfældet, hvis nogen står udenfor.

Begge har en tro på, at det færdige produkt bliver et anvendeligt redskab i deres hverdag, og troen på dette er opstået gennem den fælles medinddragelse som arbejdspladsen har prioriteret. I fællesskabet får alles ord og handlinger betydning for et nyt forståelsesniveau, som gennem de gode historier har bragt det væsentligste fra alle deltagerne eget meningsparadigme ind i en ny fælles virkelighed.

Ip1: Når papiret den sidder der, når det er helt færdigt, er det, nå ja, du har selv været med til det og været med til at snakke de ting der, det tror jeg, det giver en helt anden end, hvis du bare lige får den stukket ud og skal læse. Det er helt sikkert. (C, 349)

Ejner kan ikke forestille sig, at produktet vil være det samme, hvis han ikke selv har været med i udformningen af det. Forestillingen om, at han blot skal forholde sig til et stykke papir, som andre har udarbejdet, giver ingen mening for ham, men nu, hvor han selv har deltaget i udarbejdelsen, kommer produktet til at spejle den hverdag, som han og de andre ansatte finder gode og positive, og dermed kommer produktet til at opfattes som en væsentlig del af hverdagslivet. Både Ejner og Lotte har da også en forestilling om, at produktet bliver en anvendelig del af deres kultur og alene forestillingen om dette vil, hvis det tolkes i et konstruktivistiske perspektiv betyde, at produktet så også bliver anvendeligt lige så længe, som de ansatte fortsat italesætter dette som virkeligheden. (C, 280ff) Når flertallet oplever mening og italesætter dette som virkeligheden, så bliver det dermed virkeligheden.

Opsamling og delkonklusion

Alle arbejdspladserne er kommet videre med forandringsprocessen, det er dog kun arbejdsplads B og C, der har forstået, at de opsamlende udsagn fra kickstart er en opsamling af temaerne fra de mange historier. Det skaber stor forvirring for arbejdsplads A, og muligheden for at komme videre med processen, er derfor væsentligt forringet. De andre arbejdspladser har forstået idéen med de opsamlende udsagn, og dette har givet en erkendelse af, hvorfor udsagnene er anvendelige i forhold til produktet. Den opsamlende og styrende funktion som konsulent har således tydeligvis ikke været tilfredsstillende på arbejdsplads A.

Det er imidlertid ikke kun den manglende forståelse for de opsamlende udsagn, som har haft betydning for forvirringen på arbejdsplads A. Metodens fokus på inddragelse af alle ansatte i den videre proces, er ikke her blevet efterkommet, og interviewpersonerne føler sig derfor tilsidesat og uden indflydelse på indholdet i produktet. Det skaber frustration for dem begge, at de har begyndt en proces, som de ikke får lov til at afslutte. På de andre arbejdspladser findes ikke denne frustration, idet alle her har været inddraget i den videre proces.

Alle interviewpersonerne forestiller sig, at deltagelse i kickstart vil få betydning for deres senere brug af produktet. Det at de selv er inddraget i forløbet betyder, at det færdige produkt kommer til at spejle deres virkelighed, idet produktet netop er forhandlet i fællesskabet ud fra de gode historier og drømme fra alle deltagerne. Interviewpersonerne på arbejdsplads A har ligeledes denne forestilling, men hos dem er forestillingen bygget op omkring en drøm om, hvordan processen kunne have været udformet anderledes, så de alligevel ville have fået indflydelse på det færdige produkt.

8.6 Diskussion med baggrund i analysedelene

I denne diskuterende del af specialet vil jeg anskueliggøre de væsentligste interessante vinkler, som mine empiriske analyser har åbnet for, og her diskutere, om der ved hjælp af teorierne kan findes en forklaring på disse. Jeg vil først komme ind på den motiverende effekt, som der også to måneder efter kickstartsforløbet kan findes hos alle mine interviewpersoner, og her ønsker jeg at inddrage Carl Rogers i diskussionen, idet jeg derved kan placere diskussionen i et større perspektiv. Efter dette vil jeg sætte diskussionen i forhold til arbejdspladsens kontekst, for derefter at komme ind på konsulentens rolle i forløbet. Til sidst vil jeg trække et ekstra princip, bevidsthedsprincippet, ind i diskussionen, da jeg her kan finde argumentation for, hvordan den nye fortælling på arbejdsplads B, kan opfattes som en fortælling, der beskriver et dybere bevidsthedsniveau hos mine interviewpersoner.

Motivation

Alle interviewpersonerne beskriver efter 2 måneder en oplevelse, som huskes positivt, og motivationen til at komme videre med processen er hos alle fortsat til stede på interviewtidspunktet. Cooperriders og Srivastvas påstand om, at mennesket udvikles bedst når det værdsættes, må i forhold til netop motivation og lyst i min undersøgelse siges at være korrekt. Det kan være en vanskelig påstand at finde videnskabeligt belæg for, og den kan hos Cooperrider og Srivastva antage en næsten religiøs karakter. Cooperrider vælger i sin argumentation i artiklen Positive Image, Positive Action at inddrage en række forskningsområder, som indikerer at positiv tænkning skaber positiv udvikling. (Cooperrider, 2000c) Jeg mener imidlertid, at der er andre forskningsområder, der på mere nuanceret vis underbygger denne pointe, idet der indenfor den humanistiske tradition gennem er forsket i netop denne vinkel. Jeg finder det derfor relevant at inddrage et teoretisk element fra den humanistiske forskning gennem Carl Rogers, idet den kan være behjælpelig med at sætte påstanden i perspektiv. Med Carl Rogers er jeg vidende om, at jeg inddrager en teori, som videnskabeligt har en anden epistemologi som fundament end konstruktionismen, men ved at placere diskussionen i et humanistisk univers mener jeg, netop i forhold til den motiverende og engagerende element, at jeg kan tilføre påstanden et underbyggende element.

En af hovedpointerne i Værdsættende Samtale er, at mennesker sammen skal undersøge, hvad der går godt og i fællesskab bevæge sig mod mere af dette. Troen på dette skal findes i en grundlæggende overbevisning om, at mennesker søger mod de lyse sider i tilværelsen, og at succeshistorier rummer et potentiale for udvikling. Netop denne pointe ligger tæt om ad Rogers forskning, idet han ligeledes har en antagelse om, at mennesker har en iboende tendens til at være positive, og at mennesket af natur vil bevæge sig mod kreative, udviklende sider, hvis de givne omstændigheder og betingelser er til stede. Cooperriders og Srivastvas grundantagelse er, at den måde man bedst lærer, er ved at blive mødt og selv møde med anerkendelse, hvilket Rogers forskning ligeledes peger på, når han antager, at værdsættende og indfølelse forstårse optimerer udvikling og læring hos mennesket. (Sommerbeck, 2004)

Værdsættende Samtalen har gennem mine analyser vist sig at være effektiv til at skabe en motivation og et engagement, som på alle arbejdspladser har betydning for interviewpersonernes lyst til fortsat at være deltagende i processen. Det at rette fokus mod de gode historier, at italesætte egne kompetencer og krydre det hele med drømme har, som Cooperrider og Srivastva fremfører, i den praktiske udøvelse altså vist sig ganske effektive.

Rogers mener, at mennesket grundlæggende har et behov for facilitering fra sin omverden, idet han i sin forskning er kommet frem til, at mennesker for at blive motiveret for læring nødvendigvis må mødes med anerkendelse og ægte indfølelse. (Rogers, 2005)

Rogers kæder således motivation sammen med muligheden for i praksiskonteksten at møde ægte empatisk forståelse, idet han mener, at læring på den måde vil give mening for den enkelte deltager. Rogers forskning behandler læring i mange forskellige kontekster, og hans grundlæggende opfattelse er, at det er terapeuten, læreren eller i dette tilfælde konsulenten, der skal være faciliterende overfor deltagerne på et kursus. Sættes denne forståelse ind i en Værdsættende Samtales kontekst, er den ægte empatiske tilgang netop at lade deltagerne udforske egne kompetencer, som konsulenten gennem sin planlægning af forløbet på forhånd har skabt et læringsrum for. I interviewene beretter flere af interviewpersonerne netop om det behagelige i at fortælle og lytte om egne kompetencer. Det kan umiddelbart virke grænseoverskridende, men det gode fornemmelse er alligevel, at ens eget selvværd understøttes og vokser gennem denne del af forløbet. Det kan på sin vis påstås, at 1. fase i 4D modellen lægger op til en todeling af processen, idet der både skabes empatisk indfølelse på individniveau og på gruppeniveau. Fasen beskæftiger sig altså både med den enkelte deltagers kompetencer og styrker og desuden også med alle deltagernes fælles oplevelse af arbejdspladsens gode og lyse sider. Deltagerne kommer gennem processen således til at opleve en gensidig værdsættelse og anerkendelse af hinandens kompetencer, og der skabes dermed et empatisk trygt læringsrum, hvor det ikke kun er konsulentens indfølelse empatiske tilgang, der understøtter de enkelte, men alle deltagerne der gensidigt understøtter hinanden.

Rogers argumenterer med, at erfaring kommer indefra som noget individuelt bestemt, der bliver opbygget gennem interaktionen med omgivelserne. Måske ligger denne forståelse nærmere Værdsættende Samtale end Cooperrider påstår, idet det kan være vanskeligt at afgøre om virkeligheden bliver skabt gennem sprogliggørelsen, eller om virkeligheden allerede er skabt og blot bliver kaldt frem gennem interviewene. Der kan argumenteres for begge forståelser, hvilket ikke er intentionen med denne diskussion, men jeg mener, at jeg her har påpeget argumenter, som kan være behjælpelige med at underbygge Cooperriders og Srivastvas påstande netop i forhold til motivationen hos deltagerne på kickstart.

Medinddragelse

Hvis jeg igen vender tilbage til undersøgelsens resultater, har jeg gennem analysen påpeget, at motivationen for den videre proces på arbejdsplads A er blevet blandet med arbejdslivets virkelighed, hvor stedet ikke giver mulighed for videre deltagelse i hele processen. Dette skaber en frustration hos interviewpersonerne, idet deres motivation for deltagelse fortsat er stor. Lysten og motivationen kommer pludselig til at bygge på en drøm eller et ønske, som virkeligheden ikke kan opfylde. Hvis jeg igen vender mig mod Rogers bliver det tydeligt, at der ikke længere er tale om den facilitering fra omgivelserne, som forløbet betingede, og kickstart kommer derfor til at virke meningsløst. Det har altså stor betydning for udfaldet af en kickstart, som igangsætter af en proces, om ledelsen på arbejdspladsen prioriterer, at alle ansatte fortsat skal inddrages i den efterfølgende proces. Når dette ikke sker, betyder det frustration og en følelse af ikke at blive hørt, og det er ikke befordrende for forandringen på arbejdspladsen. På arbejdsplads A er der netop opstået en frustration med baggrund i manglende mulighed for at fortsatte medskabelsen af forandringsprocessen, idet ledelsen har valgt at placere det videre arbejde i arbejdspladsens medudvalg.

Et andet væsentligt element, som placeringen væk fra fællesskabet fører med sig er, at dette også giver anledning til frustration over ikke at få reel indflydelse på det færdige produkt. I en konstruktivistiske argumentation skabes viden i fællesskabet, og virkeligheden formes gennem relationelle forhold. Der er gennem de gode fortællinger opstået et fælles forståelsesniveau, som skal frembringe en ny virkelighed, som er kommet ud fra elementer fra forti-

den og ønsker om fremtiden, skabt af de deltagere, som har været med på kickstart. Det betyder, at interviewpersonerne har været med til at åbne for et nyt forståelsesniveau, som de ingen mulighed har for at færdiggøre. Ved at placere færdiggørelsen i et mindre udvalg vil det færdige produkt komme til at spejle udvalgets medlemmers virkelighedsforståelse, og dermed kommer produktet til at tegne en meget lille del af virkeligheden på arbejdspladsen, hvor interviewpersonerne skal være heldige, hvis medlemmerne af medudvalget har fundet noget af deres forståelse betydningsfuld. Interviewpersonerne på de to andre arbejdspladser får alle mulighed for at deltage i den videre proces, og derfor deles denne bekymring ikke, idet de ikke er i tvivl om, at det færdige produkt vil spejle deres arbejdsliv.

Arbejdspladsens sprogspil

En interessant vinkel, som mine analyser har belyst, kan findes i problemers betydning for en arbejdsplads. På arbejdsplads A og B, er lukningstrusler eller omstruktureringer aktuelle, og problemer kan derfor nemt kan blive en del af hverdagen. Imidlertid er det udelukkende på arbejdsplads A, hvor problemerne er styrende for sprogspillet på arbejdspladsen, og jeg får derfor lyst til at finde en argumentation for denne forskel. Mine undersøgelser indikerer, at der på arbejdsplads B er stor tilfredshed med, at alle ansatte har deltaget i Kickstart, idet alle dermed gives samme mulighed for meningsforståelse af forløbet. Dette er ikke tilfældet på arbejdsplads A, idet der udelukkende har medvirket 42 ud af 120 mulige ansatte. Det betyder, at meningsforståelsen fra kickstart er dannet af godt en 1/3 del af de ansatte, og flertallet på arbejdspladsen vil derfor ikke forstå, deltagernes fortællinger, når de vender tilbage til hverdagen. Begge interviewpersonerne fra arbejdsplads A udtrykker da også frustration over, at vende tilbage til en virkelighed som ligger langt fra kickstart, hvor de gode historier fra forløbet kommer til at virke som uvirkelige livsfjerne fortællinger.

En anden væsentlig pointe skal findes i sprogspillet mellem de ansatte på arbejdsplads A. Sprogspillet på denne arbejdsplads er tilsyneladende præget af bekymringer og utilfredshed for et arbejdsmiljø, som har ændret sig siden ansættelse af ny leder for 1 år siden, og italesættelsen af dette skaber øjensynlig en virkelighed af problemer. Hvis flertallet italesætter problemer, vil virkeligheden byde på problemer, idet den konstruktionistiske forståelse for-

drer, at enhver social proces er forankret i det sprog, som giver mening i en given kontekst. (Holmgren, 2004) Hvis problemfyldte vinkler skal blive til positivt rettede vinkler, kan en kort kickstart derfor ikke udrette noget som helst, der skal nødvendigvis etableres længerevarende forløbe, som i fællesskabet med hele organisationen sammen kan skabe et nyt sprogspil. Sprogspillet på den anden arbejdsplads er ikke præget af samme bekymringsniveau, og den fælles deltagelse i kickstart har desuden betydet, at sprogsillet er blevet endnu mere positivt rettet, idet interviewpersonerne beretter om en arbejdsplads, hvor bevidstheden om at tænke positivt er blevet væsentligt forøget.

Værdsættende Samtale har altså på arbejdsplads B medvirket til, at der er opstået fortællinger på stedet, hvor interviewpersonerne beskriver en øget opmærksomhed på, at anerkendelse har en positiv betydning i hverdagen. Kickstart har sandsynligvis med baggrund i et i forvejen positivt rettet sprogspil, givet interviewpersonerne en større bevidsthed omkring dette element, og det har bevirket, at sprogsillet er blevet mere forankret i hverdagen. Jacqueline Stavros m.fl. har tilføjet Værdsættende Samtale et princip, som jeg her vil indføre i diskussionen. Princippet bliver kaldt bevidsthedsprincippet og skal opfattes som det princip, der har betydning for, om mennesket bevidst kan rette opmærksomheden mod nye virkeligheder. I menneskers liv og færden vil opmærksomheden ubevidst rettes mod de referencerammer og livsanskuelser, der gennem livet er opstået, og det betyder, at det er nemt at forblive i det kendte (Stavros, 2007 s. 89ff) Opnåelse af bevidsthed betyder altså opnåelse af at kunne se i andre retninger, og dermed være medskabere af en anden mere positivt rettet virkelighed. Bevidstheden om den positive virkeligheds betydning, har altså på denne arbejdsplads medvirket til, at de ansatte har fået en spirende mulighed for at udvikle en ny positiv virkelighed.

Konsulentens rolle

Konsulentens opsamlende struktur har vist sig at have stor betydning for udfaldet af kickstart som igangsætter af et forandringsforløb. VS lægger op til, at alle involverede skal komme med fortællinger fra egen livsverden, og det betyder, at der under en VS proces kommer mange historier frem, som efterfølgende skal samles til få beskrivende temaer, hvilket jeg i

kickstart har kaldt samlende udsagn. Udsagnene skal lokalisere de temaer, som deltagerne finder væsentlige for den videre proces, idet de skal danne udgangspunktet for den næste samtale. Når dette ikke er ordentligt systematiseret, hvilket netop ikke var tilfældet på arbejdsplads A, så opstår der vanskeligheder med at arbejde videre ud fra materialet fra kickstart. De involverede i processen har ifølge interviewpersonerne tydeligvis været forvirrede over dette, og der er udsendt store mængder af materiale, som alle ansatte på stedet skal forholde sig til. Det siger sig selv, at dette arbejde er uoverskueligt, men det er ikke blevet mindre uoverskueligt af, at kun 42 ud af de 120 ansatte på stedet har været deltagende i kickstartsprocessen, hvilket betyder, at hovedparten af de ansatte, intet kendskab har til de bagvedliggende fortællinger, som de mange ord beretter om.

9. Metodekritik og validitet

Mit mål med undersøgelsen har været at beskrive interviewpersonernes fortællinger om kickstart, og derfor ligger styrken i det anvendte undersøgelsesdesign i, at det kvalitative forskningsinterview har frembragt mange nuancerede fortællinger om interviewpersonernes livsverdener. Interviewspørgsmålene er lavet ud fra undersøgelsesspørgsmålene, og er derfor konstrueret til at afdække en bestemt vinkel på problemstillingen. Endvidere har jeg ønsket, at guiden skal tænkes ud fra en eksplorativ vinkel, så jeg gennem interviewet får mulighed for at forfølge problemstillinger, der er interessante for undersøgelsen. Jeg finder derfor, at interviewene har været dækkende i forhold til undersøgelsens formål.

Undersøgelsen afdækker kun tre arbejdspladser ud af 37, hvilket må siges at være en lille procentdel. Den kan derfor ikke sige noget generelt om de oplevede fortællinger fra kickstart, men udelukkende pege på vinkler fra de tre arbejdspladser. Derudover er der kun interviewet seks personer ud af mange ansatte, hvilket betyder, at jeg har et øjebliksbillede af de seks ansattes opfattelse af kickstart. Jeg har således empirisk set ikke grundlag for at sige, hvilke resultater det samlede kickstartsforløb har givet. Dette var imidlertid heller ikke specialets mål – målet var ved hjælp af tre sager at undersøge, om metoden kan have en motiverende og fortællende effekt, og hvilke omstændigheder der påvirker disse.

Hvis jeg sætter validitetsbegrebet ind i en konstruktionistisk forståelsesramme vil en interviewundersøgelse aldrig spejle sandheden, idet sandheden blot er konstruktioner af dette øjeblikks virkelighed. Interviewpersonerne kommer i den forståelse til at fortælle deres oplevelse af virkeligheden under interviewet, hvilket betyder, at undersøgelsens resultater kan være anderledes, hvis interviewene bliver foretaget på et andet tidspunkt under andre omstændigheder.

Undersøgelsens fokus har været rettet mod metodens anvendelighed, og det betyder, at andre interessante vinkler bevidst er fravalgt. Der kan derfor være andre faktorer, der kan have indflydelse på undersøgelsens resultat, hvilket jeg ikke ud fra undersøgelsen kan pege på.

Jeg har valgt udelukkende at inddrage den teori, som beskriver, forklare og danner fundament for VS, idet jeg gennem interviewet har ønsket at spørge ind til metodens grundelementer, og på den måde sætte teorien i spil gennem analysen. Dette valg betyder imidlertid, at jeg ikke gennem specialet har inddraget kritiske vinkler på metoden, hvorfor denne vinkel kan forekomme at mangle.

I begyndelsen af specialet forholder jeg mig kritisk til min egen dobbeltrolle som konsulent og som forsker. For at imødegå denne dobbeltfunktion inddrager jeg Dale og hans argumentation om underviseren, der antager et 3. kompetenceniveau. Ved gennem analysen at inddrage teorien bag VS sætter jeg undersøgelsesresultaterne i spil i forhold til en teoretisk kontekst, og jeg antager dermed et 3. kompetenceniveau. Jeg får mulighed for at hæve mig over rollen som konsulent, og her udelukkende undersøge interviewpersoner fortællinger om deres livsverden. Jeg kan imidlertid ikke udelukke, at interviewpersonerne under interviewene er påvirket af min dobbeltrolle, hvorfor jeg inden interviewene bevidst henledte interviewpersonernes opmærksom på denne problematik.

Del 4 Konklusion og Perspektivering

10. Konklusion

Målet med dette speciale var at undersøge om Værdsættende Samtale med fordel kan anvendes til at igangsætte et forandringsforløb på en arbejdsplads, hvor arbejdspladsen efterfølgende selvstændigt skal gennemføre forandringsprocessen. Jeg har undersøgt, om metoden har givet deltagerne motivation til at komme videre med processen, og om deltagerne har opnået fortællinger fra forløbet, som de anvender i den videre proces. Desuden har jeg ønsket at finde ud af, hvordan de enkelte arbejdspladser er kommet videre med processen og under hvilket betingelser dette er lykket.

Jeg er gennem undersøgelsen kommet frem, at Værdsættende Samtale er en god metode til at skabe motivation og lyst til at komme i gang med en forandringsproces. Analysen viser, at deltagerne oplever, at det insisterende fokus mod de lyse og positive sider ved arbejdspladsen og italesættelse af egne og andres kompetencer har været givende for motivationen, idet eget værd og arbejdspladsens forcer bliver belyst og placeret i nye perspektiver i forhold til hverdagens arbejdsliv.

Analysen peger endvidere på, at inddragelse af alle både i start og i gennemførelse er nødvendig for forandringsprocessens succes. Derfor vil forløbets resultater afhænge af, hvordan ledelsens beslutninger understøtter processens videreførelse således, at der fortsat er fokus på Værdsættende Samtales opfordring til fælles inddragelse af alle ansatte på arbejdspladsen.

Succeskriterierne for gennemførelse af forandringen afhænger således af beslutningsprocesserne omkring videreførelsen, og her kan der peges på tre forhold, som har betydning for resultatet.

For det første er det væsentligt, at alle arbejdspladsens ansatte inddrages gennem hele forløbet, hvilket betyder, at det ikke er tilstrækkeligt blot at invitere de ansatte til deltagelse, idet flere på grund af manglende viden eller lyst så vil melde fra. De ansatte, der har deltaget, vender tilbage til en virkelighed, hvor indsigten og forståelsen for forløbets indhold ikke giver mening hos de ansatte, der ikke har deltaget, og der vil derfor opstå to forskellige meningsdannelser, der vanskeligt kan forenes.

For det andet er det væsentligt, at de deltagere, der har medvirket i processen, fortsat efter endt kickstart inddrages i det videre forløb, idet de har bibragt processen fortællinger fra hverdagen, som de finder vigtige at få med i det færdige produkt. Når inddragelse ikke videreføres kommer bidragene til at virke ubetydelige, og der opstår en frustration over ikke at blive hørt.

Et tredje aspekt i undersøgelsens konklusion er rettet mod en arbejdsplads, hvor et problemorienteret sprogspil er styrende hos de ansatte. Sådanne arbejdspladser kan ikke profitere af et kort kickstartsforløb, idet problemerne er så massive, at de gode historier fra kickstart kommer til at virke som romantiske fortællinger, som ikke har sammenhæng med virkeligheden. Hvis Værdsættende Samtale skal have sin berettigelse under sådanne forhold, er det nødvendigt med betydeligt længerevarende forløb, hvor problemer og vanskeligheder italesættes, så de bagvedliggende drømme kan opdages og skabe plads til en ny virkelighed.

Ovenstående konklusioner kan underbygges gennem flere forskeres arbejde, idet flere ligeledes peger på, at Værdsættende Samtale ikke er velegnet som metode til gennemførelse af kortere forløb. Her er argumentationen, at metoden kan skabe en positiv oplevelse, som føles behagelig, men at deltageren derefter vender tilbage en anden virkelighed, og processen har derfor ikke ændret på organisationens hverdag. (Dalsgaard, 2007, Holmgren 2007, Stavros 2007) Mine konklusion går imidlertid et skridt videre, idet de peger på, at metoden ved kortere forløb ikke behøver at give en positiv oplevelse, men at den i stedet modsat kan skabe frustration og følelse af manglende lydhørhed hos deltagerne i processen.

En sidste væsentlig konklusion i dette speciale er, at det er vigtigt at have fokus på konsulentens kvalifikationer og rolle til at strukturere forløbet således, at der forekommer en tydelig opsamling af de gode historier fra kickstart. Hvis konsulenten ikke formår at samle de mange historier til mindre tematiserende udsagn, vil de ansatte på arbejdspladsen efterfølgende mangle et grundlag, som de kan videreføre processen ud fra.

Jeg kan altså på baggrund af undersøgelsen konkludere, at Værdsættende Samtale er en anvendelig metode til at kickstarte et forandringsforløb, hvis beslutningsprocesserne på arbejdspladserne underbygger metodens fordringer om inddragelse af alle ansatte på stedet, og at arbejdspladsen ikke er præget af store problemer.

11. Perspektivering

Jeg gennemførte denne undersøgelse ud fra en interesse for Værdsættende Samtales anvendelighed i forhold til at igangsætte et forandringsforløb i en organisation. Jeg fandt denne vinkel interessant, fordi konsulenten i praksis ofte kommer ud for organisationer, der ønsker korte procesforløb, hvor konsulentens rolle bliver at kickstarte en proces. Jeg har arbejdet med Værdsættende Samtale gennem mit praktiske virke, og har fundet metoden meget anvendelig i forhold til længerevarende forløb. Ifølge Cooperrider kan metoden selv i korte forløb skabe en positiv oplevelse i relationen mellem mennesker, hvilket denne undersøgelse også peger på, men den viser yderligere, at der skal være visse betingelser til stede, hvis påstanden skal være korrekt.

Undersøgelsens konklusioner er væsentlige for mig som forandringskonsulent, idet de er forudsætninger for min planlægning, næste gang jeg skal lave et kort forandringsforløb, hvor jeg blot skal igangsætte en proces. En væsentlig iagttagelse er, at et enkelt lederseminar, hvor forløbets indhold og metode bliver præsenteret, ikke er tilstrækkeligt, hvis en forandringsproces skal kunne gennemføres. Lederens kendskab til metoden og viden om nødvendigheden af inddragelse af alle ansatte i organisationen er helt afgørende for processens resultat. Jeg må derfor ud fra denne konklusion gøre forarbejdet inden forløbet grundigere, hvis jeg ønsker, at forandringsprocessen skal blive en succes.

Inden procesforløbet igangsættes, skal der afholdes grundige samtaler med ledelsen, hvor metodens afgørende elementer diskuteres og placeres i forhold til organisationens virkelighed. Hvis inddragelse af alle ansatte ikke kan virkeliggøres, bør det genovervejes om Værdsættende Samtale skal være det metodiske valg for organisationsforandringen, idet undersøgelsen viser, at der kan opstå frustrationer og følelse af manglende lydhørhed, hvis inddragelse af alle ikke kan realiseres.

En anden praktisk anvendelig vinkel som undersøgelsen har bibragt, er metodens følsomhed i organisationer, hvor sprogspillet er præget af problemer og vanskeligheder. Cooperrider

har fremstillet Værdsættende Samtale som en konfliktløsningsmodel, men hvis sådanne processer skal lykkes må procesforløbene være af en ganske anderledes længerevarende karakter.

Konsulentens forarbejde handler således om at afdække organisationens parathed til inddragelse og åbenhed, idet de organisationer, der vil profitere af denne metode er dem, der uden forbehold lader sig inddrage i metodens fordringer.

Litteraturliste

- Anderson, Harlene (2003) **Samtale, sprog og terapi**. Et postmoderne perspektiv. Hans Reitzels Forlag.
- Barge, Kevin m.fl. (2007) Værdsættende samtale som æstetisk følsomhed – koordination af mening formål og refleksivitet. . I Dalsgaard, Charlotte (red) **Forvandling**. Værdsættende Samtale i teori og praksis. Psykologisk Forlag.
- Bloom, Amanda, Trosten m.fl. (2007) Livskraften sættes fri – udforskning af, hvordan værdsættende samtale "giver magten til folket". I Dalsgaard, Charlotte (red) **Forvandling**. Værdsættende Samtale i teori og praksis. Dansk Psykologisk Forlag.
- Cooperrider, David m.fl. (2000a) A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. I Cooperrider (red) **Appreciative Inquiry**. Rethinking Human Organization Toward Theory of Change. Stipes Publishing L.L.C. ChampVSGn, Illinois.
- .Cooperrider, David m.fl. (2000b) Appreciative Inquiry in Organizational Life. I Cooperrider (red) **Appreciative Inquiry**. Rethinking Human Organization Toward Theory of Change. Stipes Publishing L.L.C. ChampVSGn, Illinois.
- Cooperrider, David (2000c) Positive Image, positive action. I **Appreciative Inquiry**. Rethinking Human Organization Toward Theory of Change. Stipes Publishing L.L.C. ChampVSGn, Illinois.
- Cooperrider, David (2007) Overraskende venskaber. Noter og refleksioner fra mandag d. 9. nov. 1998. I Dalsgaard, Charlotte (red) **Forvandling**. Værdsættende Samtale i teori og praksis. Psykologisk Forlag.

- Cooperrider, David m.fl. (2008) **Appreciative Inquiry Handbook**. For Leaders of Change. Crown Custom Publishing. 2. udgave
- Dale, Lars Erling (1999) **Pædagogik og professionalitet**. Forlaget Klim 1. udgave, 2. oplæg.
- Dalsgaard, Charlotte (2004) Forvandling i organisationer. Værdsættende samtale som en vej til bæredygtig kreativitet i organisationer. I Dalsgaard, Charlotte (red) **Forvandling**. Værdsættende Samtale i teori og praksis. Psykologisk Forlag.
- Fog, Jette (1994) **Med samtalen som udgangspunkt**. Det kvalitative forskningsinterview. Akademisk Forlag
- Gergen, Kenneth 2005 **Virkelighed og relationer**. Dansk Psykologisk Forlag. 2. udgave 1. oplag.
- Haslebo, Gitte (2007) **Konsultation i organisationer**. Dansk Psykologisk Forlag. 2. udgave, 4. oplag.
- Haslebo, Gitte (2005) **Relationer i organisationer**. En verden til forskel. Dansk Psykologisk Forlag 1. udgave, 3. oplag.
- Holmgren, Allan (2004) Organisationer – mysterier og samskabelser. I Dalsgaard, Charlotte (red) **Forvandling**. Værdsættende Samtale i teori og praksis. Psykologisk Forlag.
- Jørgensen, Marianne Winther (2006) **Diskursanalyse**. Som teori og metode. Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag. 1. udgave 1999, 5 oplag 2006.
- Kruse, Søren (2004) Konstruktionismens idé. I Dalsgaard, Charlotte (red) **Forvandling**. Værdsættende Samtale i teori og praksis. Psykologisk Forlag.
- Kvale, Steiner: (2007) **Interview**. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag.
- Lewin, Kurt (1951) Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers, Chicago. University of Chicago Press.

- Madsen, Benedicte (2000) **En feltdynamisk teori om individ og gruppe**. Gensyn med Kurt Lewin. Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling.
- Piaget, Jean (1969) **Barnets psykiske udvikling**. Hans Reitzels Forlag.
- Rogers, Carl (2005) Mellemmenneskelige relationer og facilitering af læring. I Illeris, Knud: **Tekster Om Voksenlæring**. Roskilde Universitetsforlag.
- Schön, Donald A. (2006) **Den Reflekterende Praktiker**. Klim. 1. udgave, 3. oplag.
- Sommerbeck, Lisbeth (2004) **Klientcentreret terapi i psykiatrien**. Akademisk Forlag.
- Stavros, M Jacqueline m.fl. (2007) **At frigøre den værdsættende samtales kraft i hverdagslivet**. Dansk Psykologisk Forlag.
- Wittgenstein, Ludwig (1995) **Filosofiske undersøgelser**. Munksgaard – Rosinante. 2. udgave 2. oplag.