
KONSULENTERNE KOMMER

- ET SPECIALE OM BRUGEN AF EKSTERNE
KONSULENTER I FORBINDELSE MED EN
ORGANISATORISK FORANDRINGSPROCES
(FORTROLIGT)



... OG TANKER OM FORANDRINGSTYRANNI, POSITIVITETSFASCISME OG NYSPROG

MIA RAVN BACH
& TRINE DYRHOLM

10. SEMESTER KOMMUNIKATION
AALBORG UNIVERSITET KØBENHAVN
VEJLEDER: THOMAS DUUS HENRIKSEN
FEBRUAR 2015

KONSULENTERNE KOMMER

**- ET SPECIALE OM BRUGEN AF EKSTERNE KONSULENTER
I FORBINDELSE MED EN ORGANISATORISK
FORANDRINGSPROCES**

**MIA RAVN BACH
20092306**

**TRINE DYRHOLM
20092318**

**SPECIALE I KOMMUNIKATION, 10. SEMESTER
AALBORG UNIVERSITET KØBENHAVN**

VEJLEDER: THOMAS DUUS HENRIKSEN

AFLEVERINGSDATO: 9. FEBRUAR 2015

ANSLAG: 303.624 SVARENDE TIL 126,5 NORMALSIDER

FORTROLIGT

ABSTRACT

Organisational change processes is a well known phenomenon. Outsourcing the process to external consultants is a way for the management to handle these changes. This thesis analyses the possible communicational challenges an organisation and its members will meet when they bring in external consultants to the organisation. It discusses and takes a critical look at the many conferences, seminars and training programs that seem to be funding a large amount of money from the financial budgets of public organisations, and asks the question - why is it so hard to make a successful change?

The study takes place at a conference in Sweden where a Danish University Faculty and its 200 employees are present for the purpose of an organisational change. Six industrial psychologists have been hired by the management to facilitate the process. The management wish for the employees to think more cross-organisational and be more cooperative with employees outside their own units. At the moment there seem to be a status gap between two units within the organisation, that prevents the cross communication and collaboration to take place. The method being used during the conference is a learning game, that encourages the organisational members to talk about barriers affecting collaboration and how to deal with them. Meanwhile, a big part of the employees don't seem to like the idea of hiring external consultants, neither playing a learning game or contribute to the thought of being more cooperative with other units.

In the thesis we introduce communication- and learning theory that can help the understanding of the existence of units and insular cultures in organisations, and how a membership of one of these influence how employees think, learn and position themselves. We also use the presented theory to help us analyse the specific learning situation that took place at the conference. During this process communicational challenges occurred between the organisational members, the industrial psychologists and the learning game.

The thesis takes a social constructional approach which implies that the end conclusion is only one of many. Qualitative research methods have been used in order to achieve a deeper understanding of the case. Interviews with a number of employees, and observation from the conference shows a series of challenges, that leaders and consultants must be aware of before they launch an organisational change. Below we present the two main conclusions of the thesis:

The linguistic discourse of psychology and the collaborative methods that external consultants often use will seem exclusionary and paralyzing for some employees. This requires that the consultants are able to step out of their own ethnocentric web, and adjust their linguistic tools to fit the existing language of the organisation.

To be able to succeed with the implementation of the change, the consultants need to make a profound preparatory work in the organisation. If a powerful subculture does not agree with the terms of the change, this will be able to curb even the most competent consultant. Preparatory work will help discover the barriers that may exist in the organisation, which will give the consultants a chance to accommodate the possible resistance and adjust the facilitation.

INDHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKTION

INDLEDNING	1
INTRODUKTION TIL CASE	2
PROBLEMFELT	5
PROBLEMFORMLERING	11
AFGRÆNSNING	11
BEGREBSAFKLARING	12

VIDENSKABSTEORI OG METODOLOGI

SOCIALKONSTRUKTIONISTISKE REFLEKSIONER	15
EN SOCIALKONSTRUKTIONISTISK EPISTEMOLOGI	15
GROUNDLED THEORY – ET METODOLOGISK AFSÆT	18
GROUNDLED THEORY VED GUVÅ OG HYLANDER	19
METODOLOGISK AFGRÆNSNING	20

METODE

CASESTUDIET SOM FORSKNINGSMETODE	22
VALIDITET I CASESTUDIET	22
BEGREBSAPPARAT FOR BEHANDLING AF DATA	26
PRÆSENTATION AF DATA	26
IDENTIFIKATION AF EMPIRISKE TEMAER	30

TEORI OG ANALYSE

PROJEKTDESIGN FOR TEORI OG ANALYSE	34
DEL 1: RAMMERNE FOR KONFERENCEN ”SAMMEN OM FAKULTETET”	35
DESIGN BASED RESEARCH	35
FORMÅLET MED KONFERENCEN	40

TRE PERSPEKTIVER PÅ KULTURFORANDRINGER	41
<hr/>	
DEL 2: MEDARBEJDERNES OPLEVELSE AF KONFERENCEN OG MØDET MED DE SEKS ERHVERVSPSYKOLOGER	47
INTRODUKTION TIL WENGERS TEORI	50
ILLERIS' LÆRINGSTEORI	58
PIAGETS LÆRINGSTYPER	62
MOTIVATIONSTEORI	65
POSTIONERING	67
OPBYGNING AF ANALYSE 2	71
DRIVKRAFT	72
INDHOLD	83
OMVERDEN	94
SAMLET OPSUMMERING FOR ANALYSE 2	106
DELKONKLUSION PÅ BAGGRUND AF ANALYSE 1 OG 2	108
<hr/>	
DEL 3: MODSTAND MOD FORANDRING – HVORDAN KAN VI FORSTÅ DEN?	110
SITUERINGENS DOBBELTKARAKTER	112
KRITIKKEN HAR SKIFTET RETNING	115
ET ANDET PERSPEKTIV PÅ MODSTANDEN	124
MODSTAND MOD FORANDRING SOM ET UDTRYK FOR FRYGT	129
AFSLUTTENDE DISKUSSION	133
<hr/>	
AFSLUTNING	
<hr/>	
KONKLUSION	138

INDLEDNING

Forandringsprocesser har i efterhånden en del år været et velkendt fænomen i de offentlige organisationers verden. Faktorer som økonomisk krise, politiske dagsordener og høje krav fra borgere betyder ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø¹ at *omstruktureringer, fusioner og andre typer forandringer er et grundvilkår, som virksomheder må forholde sig til* (Hjemmeside 1). Et grundvilkår, der kræver, at organisationerne konstant må tilpasse sig, hvorfor det øjensynligt også må stille nye og større krav til medarbejderne, når det kommer til eksempelvis at være omstillingsparat.

Hvordan ledelsen bedst kan håndtere en forandringsproces, står til diskussion, men tilsyneladende vælger en del at udlicitere håndteringen af den organisatoriske forandring til eksterne konsulenter. Ifølge rigsrevisionen² brugte den danske stat i 2013 3,6 mia. kroner på eksterne konsulenttydelser (Hjemmeside 2), og i begyndelsen af dette år kom det frem, at finansminister Bjarne Corydon har anvendt et stort beløb på at hyre konsulentfirmaet McKinsey til at udvikle og facilitere en ny model for god arbejdsgiveradfærd i det offentlige. Altså et tiltag, hvor en enhed "udefra" har fået til opgave at igangsætte en forandringsproces for ledelsestil i det offentlige, der eftersigende får indflydelse på 185.000 offentlige medarbejders arbejdsliv fremover (hjemmeside 3)³.

Dette speciale forsøger ikke blot at undersøge udfordringer i en forandringsproces, men også, hvilke fortællinger, forståelser og fordomme der eventuelt måtte opstå om konsulentfaget i de organisationer, hvor et eksternt fremstillet løsningsforslag implementeres. For hvad sker der, når ledelsen overlader dele af en forandringsproces til en ekstern partner, således at det er konsulenter fra en anden kultur og faglighed, der skal kommunikere og facilitere forandringen? Dette er refleksioner, som leder os frem til at præsentere specialets problemformulering, der lyder:

¹ Videncenter for Arbejdsmiljø blev oprettet i 2005 som en del af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). NFA er en forskningsinstitution under Beskæftigelsesministeriet.

² Rigsrevisionen er statens revisionsmyndighed og er en uafhængig institution under Folketinget.

³ Corydon: *Gode socialdemokrater får mest muligt for pengene*, Information, januar 2015.

Hvori opstår kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulenter og organisation i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces?

For at blive klogere på problemstillingen, vil omdrejningspunktet for dette speciale være mødet mellem en offentlig organisation og en række konsulenter. Nærmere bestemt et fakultet ved Københavns Universitet og seks erhvervspsykologer. Erhvervspsykologerne har haft til formål at facilitere igangsættelsen af en forandringsproces på fakultet. Det skal her nævnes, at vi efter præsentationen af specialets case udfolder problemformuleringen via problemfelt samt en række undersøgelsesspørgsmål knyttet hertil.

Vi ønsker at gøre læser opmærksom på, at vores vejleder Thomas Duus Henriksen har været gatekeeper i forbindelse med at få adgang til Et fakultet på Københavns Universitet og konferencen "Sammen om Fakultetet". Dette i kraft af at Thomas er medudvikler af læringsspillet, og ligeledes var én af de seks erhvervspsykologer, som agerede facilitatorer på konferencen. Dette faktum vil vi komme tilbage til i metodeafsnittet, hvor vi reflekterer over validiteten i specialet.

INTRODUKTION TIL CASE

Som et led i at forstå de udfordringer, der kan opstå, når ledelsen udliciterer håndteringen af en organisatorisk forandringsproces til eksterne parter, er specialets omdrejningspunkt en to-dages konference arrangeret af Et fakultet på Københavns Universitet⁴. Konferencen havde navnet *Sammen om Fakultetet* og løb af stablen ultimo oktober 2014 (Program for konferencen, bilag 1 & infomail til deltagere, bilag 2).

Konferencen udspringer oprindeligt af en arbejdsmiljøvurdering gennemført på Københavns Universitet i 2012. Ud fra denne vurdering igangsatte Fakultetets ledelse og samarbejdsudvalg planlægningen af en konference, der skulle have til formål at forbedre samarbejdet i organisationen samt prøve at give medarbejderne en større tværorganisatorisk forståelse af fakultetet (Dekanens introtale, bilag 3).

⁴ En uddybende organisationsbeskrivelse af fakultetet på Københavns Universitet kan findes i casebeskrivelsen. At den oprindelige casebeskrivelse findes i bilag skyldes en gruppeopsplitning, hvorfor casebeskrivelsen skal ligge til grund for mere end et speciale (Casebeskrivelse, s. 1, bilag 4).

Samarbejdsudvalget og den daværende dekan blev sendt i byen for at indhente tilbud fra en række konsulenter med speciale i organisationspsykologi (Dekanens introtale, bilag 3). Det blev her organisationspsykolog Michael Rosted, der vandt opgaven med sit forslag om at anvende et læringsspil som redskab til at styrke samarbejdet og den tværorganisatoriske forståelse på fakultetet. I samarbejde med ledelsen, samarbejdsudvalget samt Lektor ved Aalborg Universitet, Thomas Duus Henriksen, udviklede Michael Rosted herefter læringsspillet⁵. Ifølge Henriksen (U.P.) læner spillet sig op ad en tro på at hylde de eksisterende siloer i organisationen, fremfor at nedbryde dem. Ønsket er at skabe gennemsigtighed og forbindelser imellem siloerne, for derigennem at fremme koordination og kommunikation på tværs. Silospillet spilles i kollaborative grupper, som dels skal løse en række silo-interne opgaver, og dels forsøge at løse en række kollaborative opgaver på tværs af de deltagende grupper.

At konferencen først løb af stablen 2 år efter, at opgaven var sendt i udbud, skete på baggrund af, at den daværende Dekan valgte at fratræde sin stilling, hvorefter konferencen for en tid lå hengemt i skrivebordsskuffen, og først blev genoptaget efter den nuværende dekan tiltrådte sin stilling i foråret 2014. Selve konferencen foregik i Sverige, og 180 medarbejdere fra fakultetet deltog, bestående af teknisk-administrativt personale (TAP), videnskabeligt personale (VIP) samt medarbejdere fra ledelsen. Gennemførelsen af læringsspillet fandt sted på konferencens første dag, mens andendagen bestod af en række gruppediskussioner af forskellige temaer udledt af spilprocessen dagen før⁶. Det skal her pointeres, at specialets empiri primært er fokuseret omkring konferencens dag et, herunder særligt de otte timer, hvor spilprocessen var i gang⁷. Billederne nedenfor giver et lille indblik i læringsspillet's fysiske udformning, bl.a. ses siloerne der fungerede som metaforer for fakultetets forskellige enheder, samt "barrierer-klodserne" der fungerede som billeder på, hvilke samarbejdsvanskeligheder der muligvis eksisterer imellem de forskellige enheder.

⁵ En uddybende beskrivelse af casens nøglepersoner, samt en beskrivelse af spillet kan findes i casebeskrivelsen (bilag 4).

⁶ En uddybende beskrivelse af den todages konferencens indhold kan findes i casebeskrivelsen (bilag 4).

⁷ Der var på konferencens førstedag afsat otte timer til at gennemføre læringsspillet. Programmet for konferencen er vedlagt i bilag (bilag 1).

Billede 1



Billede 2



Billede 1 er taget i selve spil-situationen, hvor deltagerne arbejder med siloerne og hvilke samarbejdsbarrierer der eksisterer herimellem. Billede 2 er også fra selve spil-situationen på konferencen, hvor deltagerne interagerer med spil-remedierne.

Billede 3



Billede 4



På billede 3 ses eksempler på barrierer-klodser, som deltagerne skulle fordele mellem siloerne i spillet. På klodserne står forskellige udtalelser, som er rettet fra en silo mod en anden. Billede 4 er et zoom på det ene barriere-eksempel.

I problemfeltet nedenfor vil vi ud fra en række forskellige synspunkter reflektere over det forhold, at der ofte i organisationer tilføres et nyt sprog (fx via eksterne konsulenter) når en større forandring sættes i gang.

PROBLEMFELT

FORANDRINGSTYRANNIET

I bogen *lagttagelsens Praksis* diskuterer Bramming og Frandsen (2003) en tendens, som de betegner som *forandringstyranniet*. En form for retorik som de mener, vi i samfundet konstant udsættes for. Indenfor organisationerne ser man det ved, at medarbejdere i stigende grad udsættes for krav om udvikling. Det handler om at udvikle sig selv eller udvikle andre, for, at organisationen konstant er i sync med den dynamiske og foranderlige omverden vi lever i:

Udvikling påbydes alle; organisation som medarbejder. Og den situation, at en organisation eller medarbejder skulle stille sig op og modsætte sig udvikling - fx i form af kompetenceudvikling - er nærmest utænkelig (Bramming & Frandsen, 2003, s. 14).

Budskabet i bogen gør imidlertid op med denne selvfølgelighed. Bramming og Frandsen hævder, at den form for retorik om forandringer man ser i mange organisationer, bliver en retorik som kræver, at der iværksættes forandringer for forandringens skyld. Denne tendens betegner de som *forandringstyranniet*. Problemet bliver, ifølge Bramming og Frandsen, at organisationer gennemfører forandringer ud fra den overbevisning, at den eksisterende praksis er problematisk eller endda ikke-eksisterende, og som om, at forandring blot er en vare, som kan installeres eller tilføjes organisationen (Bramming & Frandsen, 2003). Hermed kritiseres *måden* forandringer håndteres i forbindelse med udviklingsspørgsmål, og ikke selve ideen og nødvendigheden i at forandre. Kernen i forfatterens budskab er, at når verden udenfor er i konstant forandring, da må organisationen nødvendigvis også være en repræsentant herfor. Og det samme gælder for kompetenceudvikling - hvorfor er det nødvendigt at bruge så store midler på at tilføre organisationen kompetencer udefra? Hvis organisationen ikke allerede indeholdte en masse kompetencer, var det vel ikke muligt at producere noget? (Bramming & Frandsen, 2003).

Vi læser Bramming og Frandsens tekst således, at forandringsprocesser ofte fejler, fordi der tales om forandringen på en uhensigtsmæssig måde. Der bruges store og flotte ord om alt det, som man ønsker medarbejderne og organisationen skal kunne, og overser derved alle de

kompetencer, som allerede befinder sig i organisationen. Forfatterne opfordrer til kritisk refleksion hos organisationerne, i forhold til at købe sig til dyre eksterne konsulenttydelser:

Udgangspunktet bliver, at den eksisterende praksis mangler noget, som den skal have tilført udefra gennem løbende udviklingsprocesser. Udviklingsarbejdet bliver derfor orienteret mod at fylde huller ud med diverse "forandringer" indkøbt udefra (Bramming & Frandsen, 2003, s.15).

Som det fremgår af henvisningerne, er lagttagelsens Praksis skrevet i 2003. Det kan derfor diskuteres, hvor aktuel problemstillingen omkring forandringsretorik og forandringstyranni stadig er. Vi er dog af den overbevisning, at den i den grad stadig er aktuel, hvilket vi vil underbygge i de næste afsnit, hvor vi inddrager en række nyere tekster og artikler til at aktualisere specialets problemfelt.

DEN ANERKENDEDE TILGANG

I en artikel i Information (hjemmeside 4)⁸ beretter Rasmus Willig, sociolog og lektor på Roskilde Universitet, om hvordan begrebet *den anerkendende tilgang* (også kendt under navnet *appreciative inquiry*) har vundet indpas hos organisationer og deres ledere rundt om i landet.

En ledelsestilgang, der har til hensigt at få det bedste frem i medarbejderne, få dem til at trives og til at øge bundlinjen ved, at man i organisationen i overvejende grad taler om det positive og det som allerede virker. Artiklen er skrevet ni år senere end lagttagelsens Praksis, men alligevel ser vi tråde mellem de to tekster. Bl.a. diskuterer de begge det store krav til medarbejdernes personlige kompetencer, kravet om konstant udvikling og konflikterne som kan opstå, når man indkøber konsulenttydelser, der ikke altid forholder sig til den praksis ydelserne/forandringen skal implementeres i.

Willigs budskab med artiklen er, at tilgangen negligerer alle former for problemer på arbejdspladsen ved at nedlægge forbud mod, at medarbejderne italesætter dem. Han hævder, at den anerkendende tilgang er opfundet af konsulenter, som ikke har haft konsekvenserne af det "tvungne" positive sprog for øje:

⁸ Når den anerkendende tilgang bliver positivtetsfascisme, Information, januar 2012

(...) Derfor er det også den anerkendende tilgang, som har vundet første halvleg med svimlende oplagstal og et hav af konsulenter, der har tjent styrtende, men anden halvleg er først lige begyndt, for nu melder der sig i stribevis af ofre for den anerkendende tilgang (Willig, 2012, hjemmeside 4).

SPROGETS BETYDNING

Begge tekster handler om, hvordan vi *taler* i organisationer - fx om udfordringer og om forandringer. Bramming og Frandsen taler om en forandringsretorik, som placerer de enkelte organisationer i positioner, hvor de "diagnostiseres" som et sted, der mangler alt det som verden udenfor efterspørger og kræver (Bramming & Frandsen, 2003). Willig taler også om sprog på arbejdspladsen, og hvordan netop sproget kan komme til at spille en afgørende rolle for medarbejdertrivsel og håndteringen af forandringer. Han taler om et sprog, der ekskluderer bestemte ord og vendinger, et sprog som er tillært på kurser af eksterne konsulenter, og som efterfølgende "tilsættes" organisationen for at skabe arbejdsglæde, samarbejde, fremdrift osv. (Willig, 2012, Hjemmeside 4).

Med disse to tekster in mente, spørger vi os selv, om man kan tale om, at nogle forandringer har svære betingelser, fordi de implementeres med et fremmed sprog (for eksempel "konsulentsprog" og "den anerkendende tilgang") og ikke med et sprog som organisationens medlemmer allerede taler indbyrdes?

KONSULENTSPROG

I artiklen *Undskyld, sagde du værdiskabelse?*⁹ diskuteres det såkaldte konsulentsprog. Artiklen hævder, at sproget af mange opfattes som "varm luft" fyldt med amerikanske termer uden tyngde. Men til trods for dette faktum, eksisterer sproget i høj grad i konsulenthuse, og hos chefer og ledere rundt om i landet. Disse udtalelser kommer fra Henrik Ørholst, international kommunikationschef hos konsulenthuset PA Consulting. Om det til tider uforståelige konsulentsprog i sin egen branche siger han blandt andet.:

Hvis en topchef skal tale om værdiskabelse, skal han gøre det forståeligt, så medarbejderne kan forstå, hvad det handler om (...) Jeg har nogle gange set powerpointpræsentationer, der må have efterladt medarbejderne som et stort

⁹ *Undskyld, sagde du værdiskabelse?*, Berlingske, 2010 (Bilag 5)

spørgsmålstegn. Der kan være et problem i, at man i toppen forstår hinanden, men at man ikke formidler budskabet ordentligt videre ned til medarbejderne (Ørholst, 2010, bilag 5)¹⁰.

Ørholst mener, at problemet med konsulentsprog opstår, når man bruger det over for målgrupper, som ikke selv tilhører faggruppen, eller når en leder taler et sprog, som han/hun har lært på et kursus, og glemmer, at medarbejderne ikke har samme viden:

Problemet er, at det ofte er ledelsens ræs. Og man skal jo undgå, at de ansatte betragter det som en nysproglig kultur, der i virkeligheden er latterlig (Ørholst, 2010, bilag 5)¹¹.

Ørholst's begreb *nysproglig kultur* finder vi interessant set i lyset af Bramming og Frandsens tanker om forandringsretorikken, og Willigs refleksioner over hvordan et bestemt sprogbrug kan få negative konsekvenser for medarbejderne.

Begrebet *nysproglig kultur* har rødder i forfatteren Georg Orwells fremtidsroman *1984* og begrebet *new speak* (Orwells, 1949). I romanen indfører et enevældigt parti et nyt sprog kaldet *Nysprog* som et middel til at indoktrinere befolkningen med et bestemt verdenssyn. Den sprogpraksis som Ørholst omtaler, er dog næppe lige så konspiratorisk som i Orwells roman. Vi forstår Ørholst's sammenligning af Orwells Nysprog og sproget i konsulentbranchen således, at der blandt konsulenter sommetider kan opstå situationer, hvor man pakker virkeligheden ind i floskler og ord, som "forskønner" virkeligheden, og dermed kan tangere til et forsøg på tankestyring og manipulation.

I næste afsnit vil vi redegøre for, hvorfor lige netop denne problematik er aktuel, ikke kun for os som kommunikationsstuderende, men også for ledere og konsulenter som arbejder med forandringer.

¹⁰ Undskyld, sagde du værdiskabelse?, Berlingske, 2010 (Bilag 5)

¹¹ Undskyld, sagde du værdiskabelse?, Berlingske, 2010 (Bilag 5)

DE SVÆRE FORANDRINGER

At forandringer i organisationer er en kompleks størrelse, er efterhånden en udbredt kendsgerning i organisationsteorien. Ifølge artiklen *Danske arbejdspladser er dårlige til forandring* (hjemmeside 5)¹² spilder mindst 10.000 offentligt ansatte hvert år deres arbejdstid på forandringsprocesser, der er for dårligt ledet og ofte ikke holder i længere tid. Spildet i forbindelse med forandringer i den offentlige sektor svarer til ca. 4,5 milliarder kroner om året. Det konkluderes ud fra to undersøgelser foretaget af konsulenthuset Valcon og konsulenthuset PA Consulting Group, der har undersøgt forandringsparathed i 97 offentlige og private virksomheder samt interviewet 20 ledere i offentlige institutioner. Undersøgelserne fortæller naturligvis ikke hele sandheden, og eftersom de er foretaget af konsulentbureauer, kan der stilles spørgsmålstegn ved validiteten. Vi vælger dog at gengive tallene, da vi mener at de bidrager til aktualiseringen af specialets problemstilling. Nemlig at der fortsat er behov for at udforske, undersøge og undre sig over forandringsprocesser i de offentlige organisationer og det faktum, at så mange ender galt.

Ifølge Maurer (2010) bunder de mislykkede forandringsprocesser ofte i det faktum, at modstanden mod forandring ikke bliver håndteret korrekt. Maurer taler om, at man som (forandrings)leder skal vende modstanden fra organisationen til værdi:

Showing respect toward those who resist builds stronger relationships, not only improving the change at hand but providing a solid base for future changes (Maurer, 2010).

Maurer argumenterer for, at modstand fungerer som et beskyttende skjold – vi føler os trygge ved det velkendte, og utrygge ved det nye (Maurer, 2010). Kan ledere (og konsulenter) tænke på modstanden på en sådan måde, at organisationen ikke er imod lederen/konsulenten, men imod det nye og ukendte, kan modstanden vendes til noget brugbart.

Måske er netop denne pointe central i spørgsmålet om, hvorfor forandringsprocesser er så svære og hvilken rolle sproget spiller. Vi ser ligheder imellem Willig og Maurers pointer. Willig problematiserer en tendens hvor brok, utryghed og modstand fejles væk under devicen “her

¹² *Danske arbejdspladser er dårlige til forandring*, Djøfbladet, 2011

fokuserer vi kun på det positive”. Denne tendens taler netop ind i hvad Maurer advarer mod, hvis ønsket er at gennemføre forandringer i samarbejde med organisationens medarbejdere.

Opsummerende står vi i dag med en offentlig sektor, hvor der fra både politikere og borgere stilles høje krav til forandringsparathed og nytænkningen. Medarbejderne skal kunne byde på mere end blot den forventede kerneydelse, og ledere skal ikke kun lede men også coache og udvikle. For at nytænke, innovere og udvikle bruges der rundt omkring i de offentlige organisationer store mængder penge på eksterne konsulenter - medarbejdere og ledere skal på kurser, seminarer, efteruddannelser og workshops, til gå-hjem-møder, inspirationsoplæg, temadage og på konferencer og teambuildingudflugter. Alt sammen med ønsket om en eller anden form for forandring. Men når vi nu samtidig kan læse, at der sker et spild i forbindelse med forandringer i den offentlige sektor, som svarer til mindst 4,5 milliarder kroner om året, da må vi spørge os selv - hvad går galt?

Kommer alle disse konferencer, kurser, efteruddannelser osv. afholdt af eksterne konsulenter, sommetider til at bære præg af en sprogbug, som på den ene eller anden måde får bremset forandringen, inden den overhovedet er kommet i gang? Har eksterne konsulenter for lidt fokus på den kultur de træder ind i, og kommer læringsrummet da til at bære præg af en nysproglig positivitetsfascisme uden plads til modstand?

Tilsammen leder disse tanker os langsomt frem mod vores problemformulering. Som grundlag for problemformuleringen ligger et ønske om at blive klogere på hvordan fakultetet oplevede deres møde med de seks erhvervspsykologer, og hvad eventuelle kultur- og sprogforskelle gjorde ved forandringsprocessen.

Oplevede medarbejderne i organisationen sproget på konferencen som *nysprog* uden egentligt indhold? Har fakultetet fokus på samarbejde fordi “det skal man”, og bliver forandringsprocessen dermed en forandring for forandringens skyld? Slutteligt er vi også interesseret i at undersøge tankerne om det ekskluderende sprogbug nærmere. Her tænker vi særligt på, hvilke ytringsmuligheder medarbejderne har, i forbindelse med en forandringsproces som denne.

PROBLEMFORMULERING

Nedenfor præsenteres vores problemformulering:

Hvori opstår kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulenter og organisation i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces?

Dette spørgsmål vil vi behandle gennem vores arbejde med fakultetet og deres deltagelse på konferencen "Sammen om Fakultetet", hvor vi vil undersøge hvad der skete i mødet mellem organisationen og de seks erhvervspsykologer.

Vores undersøgelsesspørgsmål lyder:

- 1. Hvilke overordnede rammer trækkes der på i konferencens opbygning, formål og indhold?**
- 2. Hvordan italesætter medarbejdere fra fakultetet deres oplevelse af konferencen "Sammen om Fakultetet", herunder deres møde med de seks erhvervspsykologer? Og kan vi identificere og forklare mønstre heri?**
- 3. Med udgangspunkt i ovenstående spørgsmål, vil vi diskutere om konferencen og medarbejdernes oplevelse heraf, kan sættes i forbindelse med de tendenser vi skitserer i problemfeltet, og hvordan disse eventuelle forbindelser påvirker igangsættelsen af den ønskede forandring.**

AFGRÆNSNING

I dette speciale ønsker vi at undersøge et konkret eksempel på inddragelse af eksterne konsulenter i forbindelse med en forandringsproces på fakultetet . Omdrejningspunktet for vores undersøgelse er en to-dages fakultetskonference, hvor vi særligt har valgt at fokusere på mødet mellem medarbejderne og de eksterne konsulenter. Et møde der udspillede sig omkring læringsspillet.

Vi laver derfor ikke en dybdegående undersøgelse af, hvordan fakultetet griber samarbejde an uden for konferencens kontekst. Yderligere afgrænser vi os ved kun at rette fokus mod

medarbejdernes oplevelse, hvormed vi ikke kommer til at beskæftige os med ledelsens eller erhvervpsykologernes perspektiv herpå. Hertil kommer en afgrænsning fra, at se nærmere på betydningen af, at fakultetet må betegnes som en offentlig organisation, og hvad dette faktum eventuelt måtte have af muligheder og begrænsninger.

Vi retter altså blikket mod konsulentfaget og de kommunikative udfordringer, som kan opstå når eksterne konsulenter skal kommunikere og facilitere en forandringsproces.

Særligt vil vi fokusere på, hvilken rolle konsulenternes sprog og faglighed spiller i forbindelse med at gøre forandringen vedkommende og betydningsfuld for organisationens medlemmer. Teoretisk vil fokus ligge på praksisfællesskaber, læring og positionering - elementer som vi sætter i et sociologisk og organisatorisk perspektiv. Ved dette tilvalg foretager vi nødvendigvis også et fravalg. Vi afgrænser os bl.a. fra teori som beskæftiger sig med kulturanalyse, konversationsanalyse samt ledelse til medarbejder-kommunikation, som ellers også kunne have været relevante perspektiver at lægge ned over casen.

Før vi går videre med præsentationen af relevant teori vil vi dog først præsentere en kort begrebsafklaring i forhold til centrale begreber i vores teori, og hvordan vi forstår disse.

BEGREBSAFKLARING

Diskurs: Når vi i dette speciale nævner begrebet diskurs er det med udgangspunkt i Jørgensen og Phillips udlægning heraf, der lyder som følgende:

(...) en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på
(Jørgensen og Phillips, 1999, s. 9).

Vi forstår altså diskurser som forskellige midlertidige fastholdelser af betydning og sproglige konstruktioner, der former hvordan vi forstår og taler om verden.

Læring: Ved vores brug af begrebet *læring* læner vi os op ad Illeris' definition herpå. Illeris definerer læring forholdsvis bredt:

Som enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring (Illeris, 2009, s.15).

Vi forstår i forlængelse heraf læring som en proces, der indebærer en kapacitetsændring som ikke er tilfældig.

Læringsspil: Når begrebet læringsspil benyttes i specialet, læner vi os op ad Henriksen og Harpelund (2014) samt Salen & Zimmermans (2004) definitioner herpå.

Læringsspil betragtes som en øvelsesform, der bruger spillignende elementer til at facilitere udvalgte læreprocesser. Spillignende elementer kan eksempelvis være regler eller pointgivning (Salen & Zimmerman, 2004), som strukturerer deltagerens handlinger med henblik på at fremme bestemte handlemønstre. Den spilbaserede proces styres af en spilfacilitator, som dels står for at administrere spillet, og dels står for at facilitere læreprocessen omkring det. I organisations- og medarbejderudviklingssammenhænge er det ikke det at spille spillet, som betragtes som lærerigt for deltagerne, men derimod de processer og diskussioner, som udfolder sig omkring læringsspillet (Henriksen & Harpelund, 2014).

Metafor: Når vi i specialet benytter os af begrebet *metafor*, forstår vi det ud fra Henriksens definition:

A metaphor is a linguistic tool for describing one thing in terms of something else (Henriksen, 2014, s.3).

Vi forstår i forlængelse af citatet metaforer som et sprogligt værktøj, hvor et eller flere ord overføres fra sin gængse betydning til anden betydning.

Organisatorisk silo: Læringsspillet Not My Department er bygget op omkring metaforen organisatoriske siloer. Vi forstår denne metafor som et udtryk for enheder på en arbejdsplads, der lukker sig om egne opgaver og derfor har vanskeligt ved at samarbejde med andre enheder. Denne forståelse udspringer bl.a. af Gulatis forklaring nedenfor:

But their [medarbejdernes] knowledge and expertise are housed within organizational silos, and they have trouble harnessing their resources across those internal boundaries (Gulati, 2007, s.2).

Ifølge Henriksen (U.P.) kan man indenfor siloforskningen identificere to overordnede tilgange til problematikken. Den ene handler om at nedbryde siloerne. Dette sker bl.a. gennem omlægning til en tværdisciplinær teamstruktur og matrixorganisering omkring fælles arbejdsopgaver. Den anden tilgang - som er den tilgang læringsspillet lægger sig op ad - handler om at skabe gennemsigtighed og forbindelser på tværs af enheder, for derigennem at fremme koordination og kommunikation på tværs.

Forandringsproces: Når vi i specialet bruger ordet *forandringsproces* er det i de fleste tilfælde i forbindelse med den 2-dages fakultetskonference. Vi ønsker dog at gøre opmærksom på, at vi betragter konferencen som en del af en større proces, og opfatter derfor konferencen som et *bidrag* til en forandringsproces. Vi beskæftiger os imidlertid ikke med, og ved ej heller noget om, processen op til konferencen eller hvad der kommer til at ske i organisationen efterfølgende.

SOCIALKONSTRUKTIONISTISKE REFLEKSIONER

I det følgende afsnit vil vi fremføre- og reflektere over valget af socialkonstruktionismen (Gergen 2004, 2010)¹³ som epistemologisk afsæt, samt hvorledes dette er med til at danne ramme for specialets erkendelse af viden. Følgende afsnit har ikke til formål at frembringe en længere redegørelse for socialkonstruktionismens genealogi, men snarere at give læser en indsigt i, på hvilken måde og med hvilke forudsætninger vi i dette speciale iagttager og tilgår vores undersøgelsesfelt.

Udover at anvende en socialkonstruktionistisk ramme for erkendelse af viden bygger specialet på Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967)¹⁴ som metodologisk fundament, hvis videnskabsteoretiske afsæt er funderet i den symbolske interaktionisme. På baggrund heraf iagttager vi, og tilgår specialets undersøgelsesfelt, ud fra et socialkonstruktionistisk- og symbolsk interaktionistisk perspektiv, hvormed social interaktion, relationer og processuel forhandlet viden er relevante aspekter for det undersøgte.

EN SOCIALKONSTRUKTIONISTISK FUNDERET EPISTEMOLOGI

Socialkonstruktionismen har rødder i den poststrukturalistiske filosofi, der udspringer af en kritik af strukturalismens determinisme via afvisningen af faste strukturer og diskurser (Sonne-Ragans, 2013). Poststrukturalismen går dekonstruerende til værks og er dermed interesseret i at fange og undersøge elementer, som bryder med etablerede strukturer, eller som Staunæs benævner det i forhold til empiriske undersøgelser: *læk i dataen*, der beskriver den uorden et givent datamateriale også består af (Staunæs, 2007, s. 263). Kritikken kan ses som et led i repræsentationskrisen, der i tilbage i midt 80'erne, særligt inden for antropologien, gjorde op med forskerens forsøg på at være objektiv og blot repræsentere menneskelig erfaring. Et

¹³ Gergens oprindelige udgaver *Social construction - entering the dialouge* og *An invitation to Social Construction* udkom første gang i henholdsvis 2004 og 2009. Vi har valgt at anvende de danske oversættelser, 1. udgave af *Social konstruktion - ind i samtalen* fra 2009 samt 2. udgave af *En invitation til social konstruktion* fra 2010.

¹⁴ Grounded Theory er oprindeligt repræsenteret ved sociologerne Glaser og Strauss i bogen *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research* (1967). Sidenhen har metodologien forgrenet sig i forskellige retninger, hvorudfra vi har valgt at tage udgangspunkt i Guvå og Hylander (2005) udlægning af Grounded Theory.

opgør, der med tiden er blevet et vilkår for kvalitativ forskning, som dette speciale er funderet på. Vilkåret indbefatter, at repræsentationer af mennesker gennem kvalitativ forskning altid vil være formet af situationens kontekst samt forskerens subjektivitet (Denzin & Lincoln, 1998). Som følge af repræsentationskrisen er det ikke længere en mulighed at stille krav om gyldighed og generaliserbarhed i forskningsøjemed, da fremstillingen af sociale fænomener ikke længere kan tilskrives én virkelighed (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Socialkonstruktionismen skriver sig her ind i repræsentationskrisens tradition via dens grundlæggende forståelse af virkelighed som et socialt konstrueret fænomen (Gergen, 2010). Erkendelsesinteressen ligger altså i, hvordan det sociale konstrueres og konstruerer sig selv. En interesse, der bygger på, at mening og viden skabes- og forhandles lokalt i fællesskab med andre via sproget, hvormed tanken om sand og objektiv viden forkastes (Gergen 2010). Viden er derfor et produkt af kontekst, kultur, sociale relationer og forforståelser, der gør den processuel, dynamisk og midlertidig. Kort sagt, at de meningskonstruktioner og dertilhørende diskurser der via sproget opstår i en social situation altid vil kunne udfordres eller rekonstrueres på anderledes facon. Et analytisk fokus for dette speciale er derfor på den sociale interaktion, der foregår mellem mennesker samt de midlertidige virkeligheder, der konstrueres herigennem.

Med det rekonstruktive argument in mente mener Gergen umiddelbart, at alle sociale konstruktioner er til forhandling og derfor bør ses som ligeværdige (Gergen, 1999). Et perspektiv dette speciale til dels tilslutter sig, dog med to forbehold der er med til at belyse vores egen undersøgelsespraksis samt de forforståelser, hvormed vi tilgår specialets empiri. Valget af Grounded Theory er med til at udfordre de meningskonstruktioner, vi gør os, da metodologien fordrer at vi løbende bevæger os frem og tilbage mellem data, problemstilling og teori for at komme nærmere en forståelse af det undersøgte fænomen (Guvå & Hylander, 2005). Ligeledes lægger den op til en bestræbelse på at inddrage flere forskellige perspektiver på empirien i forsøget på at lade denne generere problemstillingen. To forhold, der bevirker, at vi i løbet af undersøgelsesprocessen forsøger at diskutere og koble en række "ligeværdige" konstruktioner, der tilsammen er med til at skabe en større og måske mere fyldestgørende forståelse for feltet samt afdækningen heraf.

Andet forbehold bygger på et mere kritisk blik på socialkonstruktionismens udlægning af, at alle konstruktioner er ligeværdige og til forhandling, da dette øjensynligt medfører at alle konstruktioner må betragtes som kontingente. En kritik, der således betvivler, hvorvidt

epistemologien afviser en realistisk og fysisk tilstedeværende virkelighed, hvilket vi blandt andet forstår ud fra Gergen, der tilsyneladende hverken vil be- eller afkræfte, hvorvidt en fysisk verden finder sted (Gergen, 2010, s. 211f). Konsekvensen af denne udlægning må derfor være at alting bliver flydende, hvorfor normer og regelmæssigheder i sociale sammenhænge opløses. Med reference til Gergen tager Jørgensen og Phillips denne kritik op og argumenterer for at dette må betragtes som et karikeret billede af epistemologien (Jørgensen & Phillips, 1999). Jørgensen og Phillips lægger selv op til en mere moderat fortolkning af socialkonstruktionismens tanke om kontingens, og at der i nogle situationer vil være mere eller mindre fastlåste rammer for handlen og meningskabelse, eksempelvis i forhold til kulturelle og sociale tilhørsforhold. I tråd med Jørgensen og Phillips mindre radikale forståelse iagttager dette speciale virkeligheder som værende socialt konstrueret, men dog med blik for at der i de sociale situationer hvor meningskonstruktionen sker, figurerer nogle mere eller mindre fastlåste diskurser, normer, regler og rammer for meningskabelse og adfærd. I specialet forsøger vi at komme nærmere en forståelse af en række medarbejderes møde med erhvervspsykologer i igangsættelsen af en forandringsproces. Vi er her opmærksomme på, at det møde vi undersøger er socialt konstrueret og dermed underlagt en række mere eller mindre fastlåste rammer og diskurser, hvorudfra medarbejdere skaber og forhandler mening. På baggrund heraf er et andet analytisk fokus for dette speciale at undersøge, hvilke bagvedliggende rammer, forståelser og diskurser, der er indlejret i mødet.

Specialet bygger på en socialkonstruktionistisk ramme som forståelse for, hvad viden er, herunder at viden betragtes som konstruktioner, der etableres socialt. Grounded Theory anvendes som måden, hvorpå vi finder frem til- og undersøger konstruktionerne i det empiriske felt samt eventuelle mønstre og systemer heri, som vi også selv er medkonstruktører af. Med socialkonstruktionismens poststrukturalistiske rødder for øje prøver vi løbende at stille os kritiske over for de konstruerede diskurser, mønstre og kategorier, der fremstår i empirien eller følger via anvendelsen af Grounded Theory. På baggrund af de strukturer og tendenser som vi ser gennem vores groundedede tilgang til empirien, arbejder vi poststrukturalistisk med henblik på at blive opmærksomme på det, som Staunæs betegner som eventuelle oversete *læk i dataen* (Staunæs, 2007).

I ovenstående har vi præsenteret specialets videnskabssteoretiske afsæt, hvorefter vi nu vil gå videre til metodologiske afsæt.

GROUNDED THEORY - ET METODOLOGISK AFSÆT

I dette afsnit præsenterer vi vores metodologiske afsæt, Grounded Theory, hvilket i høj grad er med til at forme både metodetilgangen og problemstillingen for dette speciale. Grounded Theory blev udviklet tilbage i 60'erne, hvorefter den har forgrenet sig ud i forskellige positioner. På baggrund heraf vil vi i det følgende blot kort gøre rede for Grounded Theory, metodologiens videnskabssteoretiske ophav, dens senere forgreninger og bagefter gå i dybden med, hvorledes vi placerer os heri.

Grounded Theory er en metodologi og metode, der fordrer teorigenerering på et empirisk grundlag. Dette gennem en iterativ, systematisk og sammenlignende tilgang til det fænomen der ønskes undersøgt, i vores tilfælde, mødet mellem en række medarbejdere og erhvervspsykologer i begyndelsen af en forandringsproces.

Valget af Grounded Theory som forskningstilgang bunder i, at vi som udgangspunkt ikke har ønsket at lade os styre af en på forhånd defineret problemstilling. Dette primært på baggrund af erfaringer med tidligere projekter, hvor vi har oplevet, hvordan en tidlig konstrueret forforståelse om en bestemt teoretisk ramme kan forekomme både determinerende og begrænsende for projektets udvikling. Vi vil forsøge at skabe et mere flydende og transparent forhold mellem data og teori, da målet med Grounded Theory er at lade empirien vise, hvad der er interessant at undersøge og så bagefter udvikle teori herom. Ligeledes kan den hjælpe os til organisere vores data samt løbende at udskille mønstre i empirien, da vi ønsker at udvikle et teoriapparat, som er forankret heri. Dette for bedre at forstå og forklare de komplekse fænomener, der opstår i vores data (Guvå & Hylander, 2005).

VIDENSKABTEORETISKE RØDDER I GROUNDED THEORY

Med udgangspunkt i Guvå og Hylander (2005) vil vi i dette afsnit gøre rede for Grounded Theorys videnskabssteoretiske ophav. Som vi kort var inde på i det videnskabssteoretiske afsnit udspringer Grounded Theory af den symbolske interaktionismes teori om mennesket og samfundet repræsenteret ved Blumer og Mead, men har oprindeligt sine rødder i den amerikanske pragmatisme med filosofen Peirce i spidsen (Guvå & Hylander, 2005). Den symbolske interaktionisme er på linje med socialkonstruktionismen en socialt orienteret teori,

der gør op med begrebet om absolut viden og i stedet betegner menneskelig erfaring som udgangspunkt for al viden og at denne viden konstrueres via social interaktion (Guvå & Hylander, 2005).

Med inspiration i den symbolske interaktionisme udviklede sociologerne Glaser og Strauss tilbage i 1967 den empirisk funderede metodologi Grounded Theory, der kan anses som et form for opgør med de såkaldte "lænestolssociologer", der fortrinsvis beskæftigede sig med teoriudvikling uden belæg i empiriske undersøgelser (Guvå & Hylander, 2005). Metodologien har sidenhen forgrenet sig i en henholdsvis "traditional" og "evolved" Grounded Theory, hvis primære forskel bunder i deres syn på virkeligheden. Den traditionelle retning beror på et postpositivistisk udgangspunkt, hvor tanken om objektivitet til dels anerkendes, mens Evolved Grounded Theory bygger på en konstruktionistisk epistemologi, der i bund og grund forkaster tanken om én virkelighed. Da specialet betragter undersøgelsesfeltet ud fra en forestilling om at virkelighed er et socialt konstrueret fænomen bygger arbejdet med data her altså på en Evolved Grounded Theory tilgang.

GROUNDLED THEORY VED GUVÅ OG HYLANDER

Med reference til Grounded Theorys forskellige grene er der øjensynligt en række begreber og arbejdsgange, der kan variere og ændre form ud fra, hvem der gør rede herfor. Da Grounded Theory fordrer en forholdsvis struktureret og systematisk arbejdsmetode, og da vi ikke har arbejdet med metoden før, har vi valgt at læne os op ad Guvå og Hylanders fremstilling af Grounded Theory og deres erfaringer med anvendelsen heraf (Guvå & Hylander, 2005).

Guvå og Hylanders udlægning af Grounded Theory lyder således:

(...) som en metodologi eller forskningsstrategi, der indgår i et bestemt perspektiv (det teorigenererende), hvor forskellige metoder til såvel udvælgelse af data som til bearbejdning og analyse sammenvæves i en cirkulær, spirallignende vekselvirkning (Guvå og Hylander, 2005, s.14).

Ifølge Guvå og Hylander medfører denne proces en måde, hvorpå man bedst muligt sikrer, at den udviklede teori er forankret i varieret empiri (Guvå & Hylander, 2005).

Dataudvælgelse, bearbejdning og analyse sker her med et interaktionistisk perspektiv for øje, (Guvå & Hylander, 2005). Et perspektiv der forholder sig til, hvad der sker, når forskeren i kraft af sin deltagelse, erfaring og forforståelser, bliver en medspiller i meningsproduktion, og den virkelighed, der skal beskrives (Jarvinen & Mik-Meyer, 2005). Vi betragter altså, i tråd med specialets epistemologiske afsæt, vores egne forståelser som en aktiv del i dataindsamlingsprocessen og konstruktionen af data. Ud fra dette perspektiv blev vi allerede medkonstruktører af dataen, da vi nedskrev vores observationer på konferencen, hvor vi foretog en række til- og fravalg. Valg, der har influeret vores interviews, som er blevet genkonstrueret i selve interviewsituationerne, hvorfra der er opstået nye spørgsmål, tolkninger og konstruktioner, som allesammen har været med til at forme dette speciale. Rollen som medkonstruktører af dette speciale finder vi derfor vigtig løbende at have for øje i både tilgang til data, datagenerering og analyse, da vi hverken kan eller skal undgå at være influeret af egne erfaringer og teoretiske forforståelser eller som Guvå og Hylander benævner det: *belastet af egen praksis* (Guvå & Hylander, 2005, s. 11).

For at nævne et eksempel fra praksis havde vi en række forforståelser om fakultetet og dets medarbejdere, inden vi mødte dem til konferencen. Nogle af disse var baseret på erfaringer, og i samtaler mellem os og vores vejleder lød der blandt andet sætninger som: "Jeg har en veninde, som er jurist. Hun er godt nok ikke typen, som spiller spil i sit arbejde" og "jeg tror vi skal forvente en del modstand fra medarbejderne, når spillet introduceres". Denne forforståelse medførte blandt andet at vi i vores observationsark til spilprocessen indførte en kolonne med overskriften *Hvordan håndteres modstand/skepsis/manglende forståelse* [af erhvervspsykologerne] (se bilag 7). En overskrift, der tildels var et produkt af vores forforståelser om medarbejdergruppen. Selvfølgelig i kombination med en generel viden om forandringsledelse og om det faktum, at modstand ofte ses i forbindelse med processer som denne (Mauer, 2010).

METODOLOGISK AFGRÆNSNING

I forbindelse med brugen af Grounded Theory afgrænser vi os fra to forhold.

Det skal her nævnes, at vi ikke deler metodologiens ambition om at udvikle ny teori. Vores mål i dette speciale er ikke at generere ny teori, men i stedet anvender vi Grounded Theory som en måde, hvorpå vi kan få åbnet op for et komplekst felt og finde ud af, hvad dette bringer os af perspektiver og ny viden. Vi ønsker derfor at anvende Grounded Theory som en måde, hvorved

vi med udgangspunkt i empirien kan finde frem til relevante analysebegreber, der tilsammen er med til at forme et teoriapparat. Dette betyder, at vi ikke anvender Grounded Theory som analyseredskab.

Med udgangspunkt i Guvå og Hylander og Yin præsenterer vi i næste afsnit specialets forskningsmetode.

CASESTUDIET SOM FORSKNINGSMETODE

I dette afsnit reflekterer vi over vores valg af casestudiet som ramme for specialet, samt hvordan vi ser dette spille sammen med Grounded Theory.

Ifølge Guvå & Hylander forenes en induktiv og deduktiv metode til en såkaldt abduktiv konklusionsform i Grounded Theory. Brugen af Grounded Theory til at undersøge data betragtes derfor som en proces, hvor induktiv udforskning fører til en opdagelse, som forskerne forsøger at forstå ved at frembringe en teoretisk antagelse (abduktion), hvilket man så afprøver deduktivt (Guvå & Hylander, 2005). Metoden gør vi brug af, når vi undersøger vores data, og løbende tolker på denne ud fra et hypotetisk mønster, vi har fra eksisterende referencerammer og teorier for at kunne forklare de empiriske mønstre og læk, der opstår. Casestudiet er på linje med Grounded Theory, en empirisk funderet undersøgelse, der er anvendelig, når man som forsker ønsker at forstå komplekse og midlertidige sociale fænomener (Yin, 2003). Yin skelner her mellem single-case- og multiple-case studier samt lukkede eller fleksible designs, hvilket dækker over, hvilken form for case forskeren har med at gøre (Yin, 2003). Med udgangspunkt i problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål og den selvvalgte case har vi at gøre med en såkaldt single-case i et fleksibelt design, da vi undersøger et enkeltstående fænomen, og lader empirien generere forløbet, hvorfor det er åbent for ændringer undervejs.

I nedenstående afsnit, ser vi nærmere på validitetsspørgsmålet i forbindelse med vores casestudie.

VALIDITET I CASESTUDIET

I arbejdet med kvalitative undersøgelser som vi i dette speciale arbejder med, opstår spørgsmålet om validitet og reabilitet. Begreberne dækker over kravet om transparens i- og test af det man har til hensigt at undersøge i et forsøg på at højne slutproduktets kvalitet. I relation til brugen af Grounded Theory skriver Guvå & Hylander, at kvalitetssikring først og fremmest bør tilpasses både formålet og det fænomen metoden bruges til at undersøge, da den som andre metoder har begrænsninger (Guvå & Hylander, 2005). Ved anvendelsen af Grounded Theory kan vi kun komme frem til én mulig måde at forstå og forklare det fænomen vi undersøger, hvormed vi afgrænser os fra generaliserbarheder. I stedet prøver vi at forstå noget om, hvordan ting hænger sammen og interagerer ud fra vores informanternes perspektiv ved hjælp af antagelser og kodning. Primært fokus for at højne validiteten i specialet er måden

hvorpå vi løbende bevæger os mellem data og teori for at genanalysere og genfortolke materialet som led i at opnå en mere helhedsorienteret forståelse. Andre måder, hvorpå vi sigter mod realibilitet, og validitet er ved at basere empiriske tolkninger og resultater på flere forskellige informanternes opfattelser samt via brugen en bred og sammensat teoretisk ramme i forståelsen- og tolkningen af empirien. Ligeledes har vi forsøgt at skabe validitet gennem interviewsituationerne, hvor vi, via tjekspørgsmål, fremviste vores tolkninger, således at interviewpersonerne havde mulighed for at enten be- eller afkræfte disse.

Spørgsmålet der skal stilles i forhold til validitet, realibilitet og kvalitetssikring er derfor, hvor gode vi er til at undersøge det, der skal undersøges og skabe transparens om de dynamikker og udfordringer, der opstår i undersøgelsesarbejdet? For at imødekomme forsøget herpå vil vi nedenfor præsentere, hvordan vores casestudie har været en dynamisk proces med en række udfordringer på vejen, hvilke alle ligger til grund for hvordan specialeprocessen og slutproduktet har udformet sig.

CASESTUDIET SOM EN DYNAMISK PROCES

Med udgangspunkt i casestudiet af konferencen og specialets metodologiske tilgang, vil vi dette afsnit reflektere over specialet som et resultat af en fleksibel og dynamisk proces samt hvilke udfordringer og muligheder der har været forbundet hermed (Antoft & Salomonsen, 2012).

Vores tilgang til konferencen tog udgangspunkt i vores vejleder Thomas Duus Henriksens beskrivelse af fakultetet som en organisation med en mangel på samarbejde på tværs og en manglende forståelse mellem to overordnede faggrupper; det videnskabelige personale (VIP) og det teknisk-administrative personale (TAP). Ligeledes vidste vi, at der på konferencen skulle bruges et læringsspil til at sætte fokus på organisationens udfordringer (Memo 1, bilag 8). Vores forskningsdesign og ide om casen handlede derfor om muligheder og udfordringer forbundet med at benytte læringsspil i organisationer. Ud fra specialets åbne tilgang til data drog vi dog til Sverige uden en konkret forudindtagelse om, hvilke datakilder der ville være interessante at tage med hjem i forhold til at komme nærmere en forståelse af undersøgelsesfeltet. Derfor besluttede vi at helgardere os ved både at tage observationsnoter, optage interaktionen mellem medarbejderne under spilprocessen i fem grupper, samt ved at sikre os interviewaftaler med en række konferencedeltagere. Efter førstedagen i Sverige, opstod en interessant problemstilling, da vi observerede en række udfordringer forbundet med

spilprocessen (Memo 2, bilag 8). Hermed ændrede vores case en smule karakter. At vi havde med en organisation at gøre, som umiddelbart havde vanskeligt ved samarbejde havde ikke ændret sig, men der var nu dukket problemstillinger op i forbindelse med spillets design, hvilket vi derfor valgte at forfølge og medtænke i vores videre forskningsdesign og forskningsspørgsmål (Memo 2, bilag 8).

Efter konferencen påbegyndte vi en række fokusinterviews med medarbejdere fra organisationen, hvor casestudiet af fakultetet atter viste sig som en foranderlig proces. Interviewene åbnede op for endnu en problemstilling, som ikke havde været tydelig for os på konferencen. Flere af de interviewede deltagere fortalte, at de ikke havde kunne genkende sprogbrugen i spillet og på konferencen, hvorfor de ikke mente at have lært noget (Memo 3, bilag 8). Nu stod vi med et casestudie som rummede langt flere aspekter end først antaget; En organisation med manglende samarbejde, problemer i spilprocessen, en konference med sproglige udfordringer samt en række utilfredse medarbejdere.

I afsnittet om præsentation af data på side 27 redegør vi for, på hvilket grundlag vi har foretaget til- og fravalg i forbindelse med de data og problemstillinger vi ønskede at forfølge.

I relation til specialets kvalitetssikring ser vi det ligeledes som vigtigt at behandle det forhold, at vores vejleder har haft en række forskelligartede roller i forbindelse med specialet.

Refleksioner herom og hvordan vi forholder os hertil, vil vi behandle i nedenstående afsnit.

NÅR VEJLEDEREN ER GATEKEEPER

Som et led i at skabe transparens omkring fremgangsmåden i specialet vil vi i dette afsnit behandle den faktor, at vores vejleder, Thomas Duus Henriksen, har været vores gatekeeper i forbindelse med at få adgang til konferencen "Sammen om Fakultetet" og fakultetet. Dette via hans rolle som medudvikler af spillet samt hans rolle som facilitator på konferencen "Sammen om Fakultetet". Når vi taler om gatekeeper-rollen læner vi os op ad Brymanns definition herpå. Han skriver bl.a.:

Access is usually mediated by gatekeepers, who are concerned about the researcher's motives: what the organization can gain from the investigation, what it will lose by participating in the research in terms of staff time and other costs, and potential risks to its image. Often, gatekeepers will seek to influence how the investigation takes place, what kind of questions can be asked, who can and who can not be the focus of the

study, the interpretation of findings (...) gaining access is almost always a matter of negotiation, and as such inevitably turns into a political process (Brymann, 2012, s.151).

Vi finder det vigtigt at forholde os til Thomas' rolle som gatekeeper, da denne, med afsæt i Brymanns definition, medfører en række effekter og metodiske opmærksomhedspunkter vi må have for øje gennem arbejdet med vores case. Bl.a. beskriver Brymann hvorledes *gatekeepers will seek to influence how the investigation takes place* og ønske indflydelse på *the interpretation of findings*. Vi må derfor løbende i vores undersøgelse være opmærksom på det forhold, at Thomas grundet sin rolle som gatekeeper fx vil have et indblik i udviklingsprocessen og intentionerne bag spillet, en viden som ikke er nedskrevet nogle steder, og som vi som studerende ikke har adgang til. Dette kan derfor medføre, at vi og Thomas har forskellige perspektiver og tolkninger af de empiriske genstande.

Et andet opmærksomhedspunkt handler netop om vores tolkninger af empirien og hvorvidt disse tolkninger potentielt kan virke stødende, eller som en risiko mod fx fakultetet eller facilitatorerne (*potential risks to its image*). At Thomas både har fungeret som gatekeeper, facilitator samt vejleder gør, at vi løbende i specialet vil være opmærksomme på ikke at komme til at alliere os med bestemte perspektiver, fx facilitatorerne. Dette opmærksomhedspunkt synes særlig relevant i den del af analysen, hvor vi undersøger medarbejdernes møde med de seks erhvervpsykologer (facilitatorerne). I disse italesættelser vil Thomas nødvendigvis optræde, grundet hans rolle på konferencen.

“AT FORSKE I EGEN BAGHAVE”

Alvesson peger på både problematikker og fordele i forbindelse med at forske i et felt man selv er involveret i. Han benævner denne forskning som *self-ethnography* (Alvesson, 2003). Ifølge Alvesson kan det være ”risky business” at være involveret i selvsamme kontekst som man studerer, da dette kan påvirke evnen til at befri sig selv fra sine fordomme:

Being personally involved in the object of study (the context in which one is studying) also means that one may be less able to liberate oneself from some taken for granted ideas or to view things in an open-minded way (Alvesson, 2003, s. 183).

Grundet vejleder Thomas Duus Henriksens flersidet rolle, bliver vores speciale derfor, på visse områder, en politisk arena hvor mange kæmper om at definere en eller anden form for

virkelighed. Disse mange roller og interesser kan medføre det som Alvesson beskriver som problemer vedrørende *blindspots* og udeladelse af *tabubelagte aspekter* (Alvesson, 2003, s.181). Vi sigter derfor mod løbende at være opmærksomme på eventuelle fordomme, tolkninger og blinde punkter forbundet med empirien og vejleders rolle som gatekeeper.

BEGREBSAPPARAT FOR BEHANDLING AF DATA

I forbindelse med Guvå og Hylanders arbejde med Grounded Theory opstiller de fire kriterier for databehandling herunder *Teoretisk udvælgelse af data, Kodning, Komparation og Konceptualisering*, hvor sidstnævnte kan oversættes til den teorigenererende del i metodologien (Guvå & Hylander, 2005, s. 37). Da formålet i dette speciale ikke er at udvikle ny teori vil vi ikke bruge begrebet konceptualisering direkte, men vi har dog ladet os inspirere af elementet "memoer" fra konceptualiseringsprocessen i forhold til at sammenstrikke og udvikle et teoriapparat, der ikke blot er en forudindtaget tjekliste til at svare på problemformuleringen. vi til at nedskrive ideer, tanker og abduktive slutninger parallelt med dataindsamling og kodning for at skabe en rød tråd i processen og skaber ideer til teori (Guvå & Hylander, 2005). Memoerne er vedlagt som bilag og indgår derfor ikke som konkrete afsnit i specialet, men forekommer i stedet implicit, da de ligger til grund for en lang række af specialets metodiske og teoretiske refleksioner (Bilag 8).

PRÆSENTATION AF DATA

Under konferencen:

Observationer og lydoptagelser:

- Observation og optagelse af dekanens velkomst og afrundingstale på konferencen
- Observation og optagelse af Michael Rosteds velkomst og afrundingstale på konferencen
- Observation og lydoptagelser af spilprocessen på dag 1
- Observation af samtaler om udfordringer for fakultetet på dag 2

Billeddokumentation af resultater og artefakter:

- Fotodokumentation af spilproces og spillets artefakter

- Fotodokumentation af spilresultater fra dag 1
- Fotodokumentation af diskussionsresultater fra dag 2

Efter konferencen:

- enkeltmandsinterviews med 9 konferencedeltagere, herunder 5 fra det videnskabelige personale og 4 fra det teknisk administrative personale

På baggrund af, at problemstillingen og fokusfeltet har ændret sig undervejs indgår optagelserne af spilprocessen på dag 1, diskussionsresultater på dag 2 samt størstedelen af vores billedokumentation ikke i specialet.

PRÆSENTATION AF UDVALGT DATA

For at åbne op for feltet valgte vi på konferencen at observere konferencens deltagere som første led i at lade empirien føre os tættere på en problemstilling (Mik-Meyer og Justesen, 2010 & Guvå & Hylander, 2005). Interessen var primært at observere interaktionen deltagerne og facilitatorerne imellem, hvorfor vi ikke deltog aktivt i aktiviteterne på konferencen, men forsøgte udelukkende at befinde os i en såkaldt udefra-position, hvor vi ikke interagerede med konferencedeltagerne.

For at opnå et så nuanceret billede af processen som muligt, valgte vi både at observere den gruppe som vores vejleder faciliterede, men også at cirkulere en smule rundt blandt de andre grupper for at observere eventuelle ligheder og forskelle mellem faciliteringen samt deltagernes reaktioner på - og ageren i spilprocessen.

Et andet kriterium for vores observationsstudier samt valg af observatørrolle beror på, at vi ønskede at opnå en så vidt som muligt ubearbejdet viden om praksis for at kunne sammenholde observationerne med senere indsamlede datakilder, hvor praksis eventuelt ville blive genfortalt (Mik-Meyer & Justesen, 2010). På baggrund af Grounded Theorys åbne, men også systematiske tilgang til dataindsamling, udarbejdede vi en forholdsvis standardiseret observationsguide med to kriterier for fokus til brug på konferencen (Bilag 7) & (Mik-Meyer og Justesen, 2010):

1. Guiden var udarbejdet kontinuerligt efter konferencens program og dertilhørende begivenheder.

2. Ud fra specialets socialkonstruktionistiske afsæt vidste vi allerede op til konferencen, at vi var interesserede i at observere mellemmenneskelig verbal og nonverbal interaktion, hvorfor observationsguiden er tematiseret herefter.

SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEWS

For at opnå et så nuanceret billede af begivenhederne på konferencen som muligt spurgte vi en række medarbejdere, om de ville deltage i et efterfølgende fokusinterview. I alt har vi interviewet ni personer, herunder fem fra det videnskabelige personale og fire fra det teknisk-administrative personale. Dette for at få repræsenteret de to faggrupper og deres oplevelse af konferencen nogenlunde ligeligt.

Baggrunden for valg af semistrukturerede fokusinterviews beror på, at vi ønskede samtalen i interviewene skulle berøre en række bestemte temaer og hovedspørgsmål, samtidig med, at der var mulighed for at afvige fra interviewguiden. Med en forud konstrueret interviewguide (Bilag 9) kunne vi så vidt som muligt sikre, at vi fik stillet de samme spørgsmål til alle informanter og dermed skabe en rød tråd i empiriindsamlingen, men samtidig også fik mulighed for at forfølge interessante refleksioner i interviewsituationerne (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Et eksempel herpå er, at flere VIP-medarbejdere italesatte, hvorledes indholdet på konferencen trak tråde til en bredere samfundsdiskurs omkring dialogiske tilgange til forandringsprocesser, hvilket vi fandt interessant, og spurgte nærmere ind til. Denne del af empirien har efterfølgende vist sig at have en betydningsfuld plads i forhold til konstruktionen af vores problemfelt, hvilket er interessant set i forhold til vores ambition om at lade empirien føre problemstillingen.

Nedenfor vil vi kort præsentere de 9 informanter kategoriseret ud fra deres tilknytning til faggruppe. Det skal her nævnes, at vi har anonymiseret informanterne både hvad angår navn og stillingsbetegnelse.

Videnskabeligt personale:

Anders

Dan

Uffe

Astrid

Hans

Teknisk-administrativt personale:

Kirsten

Helle

Anna

Julie

KODNING AF DATA

Kodning er den proces i Grounded Theory, hvor vi via spørgsmål til vores data er kommet nærmere en forståelse af interessante og betydningsfulde elementer på konferencen.

Eksempelvis gennem spørgsmål:

Hvad er det for *hændelser*, der beskrives i data? Hvilke sociale handlinger eller interaktive mellemmenneskelige processer kan skelnes? (Guvå & Hylander, 2005, s. 41 original kursiv).

Via spørgsmål som ovenstående blev dataen efterhånden tematiseret og fik tillagt betydning via en række indikatorer. Indikatorer er eksempelvis ord eller sætninger, der kan indikere noget om en konkret hændelse, som er interessant at forfølge og sammenholde med andre indikatorer (Guvå & Hylander, 2005). Komparationen af indikatorer udkrystalliserer sig efterhånden i kategorier, der kommer til at udgøre forstadier til problemstilling og i vores tilfælde, teoriudvælgelse.

Til at starte med var observationsnoterne fra konferencen meget åbne, hvilket kodningen også blev, da vi ikke havde en målsætning fra start. Men som kodningen og den systematiske kategorisering og komparation af vores observationsdata skred frem, blev vi dog mere og mere bevidste om, hvilke aspekter, temaer og sammenhænge der var interessante at forfølge, hvormed kodningsprocessen efterhånden forekom forholdsvis strategisk og selektiv. Denne udskillellesproces blev startskuddet til udformningen af interviewguiden, hvorefter vi gentog samme kodningsproces på de data, der blev genereret i interviewsituationerne.

Kodningsprocessen blev på denne måde en del af den førømtalte tolkende og medkonstruerende proces, hvor empirien oversættes og bearbejdes til en række teoretiske antagelser.

Tegningerne i næste afsnit illustrerer forløbet i vores kodningsproces, der starter åbent, og derefter indsnævres i takt med dataindsamling og kodning.

IDENTIFIKATION AF EMPIRISKE TEMAER

For at skabe struktur og orden i vores analyse har vi valgt at lade den være bygget op omkring fire temaer, hvorom medarbejderne primært konstruerer mening; VIP og TAP, Spillet,

Erhvervspsykologerne samt Konferencen. Analysen vil være delt op i tre dele og temaerne vil optræde i alle tre.

VIP og TAP som tema:

Med VIP og TAP som tema undersøger vi medarbejdernes italesættelser af, hvordan de oplevede mødet med de andre enheder på fakultetet- fx hvordan VIP-medarbejderne oplevede deres møde med TAP-medarbejderne på konferencen, men også hvordan de italesætter forholdet imellem de to enheder uden for konferencen.

“Silospillet” som tema:

Med Silospillet som tema angives der, hvorledes en række forhold omkring indholdet og udfoldelsen af spillet påvirkede medarbejdernes oplevelse af konferencen.

Erhvervspsykologerne som tema:

Under overskriften erhvervspsykologerne ligger en række forhold, der peger på, hvorledes erhvervspsykologernes tilstedeværelse på konferencen og facilitering af spillet har haft indvirkning på medarbejdernes oplevelse af konferencen.

Konferencen som tema:

Med konferencen som tema angives der, hvorledes medarbejderne har oplevet konferencen som en helhed, og hvordan de italesætter fx formål, rammer og indhold.

TEMAERNE

Med ønske om at være transparente og systematiske i vores analysepræsentation- og tilgang vil vi starte med at gøre rede for, hvorledes vi er kommet frem til at ville undersøge medarbejdernes meningskonstruktioner om temaerne VIP/TAP, Erhvervspsykologerne, spillet samt Konferencen. Identifikation og refleksion over temaer er som udgangspunkt bundet op på vores memoer, interviewguide og dertilhørende interviews (Bilag 8 & 9). Ud fra første kodning af vores interviews identificerede vi en lang række temaer, hvorom medarbejderne konstruerer mening. Vi vil her kort pointere to præmisser, som har gjort sig gældende i forbindelse med vores identifikation og konstruktion heraf. For det første ønskede vi, som Grounded Theory-metoden fordrer, så vidt muligt at lade kodningen repræsentere alle kategorier og mønstre vi ser i meningskonstruktionen og vidensproduktionen via interviewene. Dette for at bringe

muligheden for multiple forståelser frem, samt forfølge udforskede emner løbende. Første skridt var derfor at plotte en lang række temaer ned på et stykke papir og tale om vores forforståelser og forhåndsviden herom. Processen omkring at forme første casepapir med tilhørende temaer foregik over et par dages kodning, brainstorm og refleksion, hvor vi løbende fik åbnet for feltet. Ud fra anden præmis skal det dog påpeges, at vi, på baggrund af vores epistemologiske udgangspunkt, anskuer os selv som værende medkonstruktører af feltet. Derfor har vi særligt i interviewsituationerne haft et på forhånd fastlagt fokus (eksempelvis via en semikonstrueret interviewguide), hvilket nedenstående temaer ligeledes er en afspejling af. Første redigerede udkast til temaer i casen så således ud:

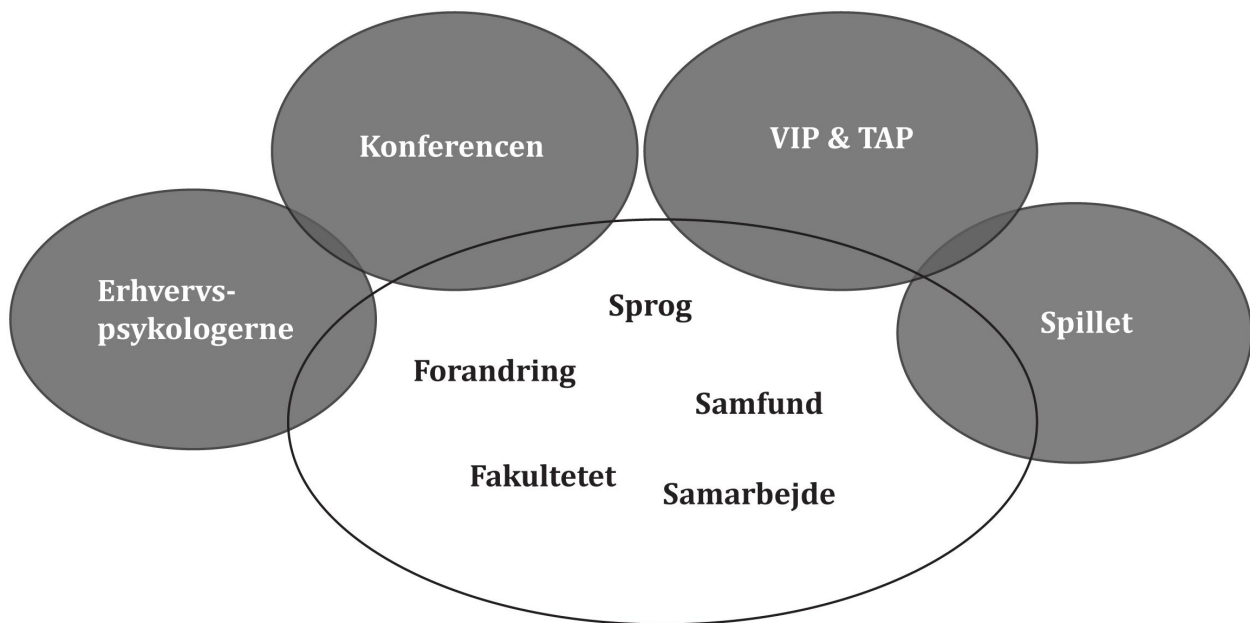


(Figur 1, empiriske temaer inden udvælgelse)

Ovenstående temaer gav os en bred og forholdsvis usorteret indsigt i, hvem og hvad der var til stede i feltet. Efter anden kodningsrunde valgte vi at frasortere nogle temaer samt skabe en

række over- og undertemaer for at skærpe forståelsen af, hvem og hvad der forekommer fremtrædende samt hvilke elementer, der gør en forskel.

Nedenfor præsenteres vores udgangspunkt for temaer efter anden sorteringsrunde i et mere ordnet casepapir, hvilket har været med til at generere specialets teorivalg, problemformulering samt analysens opbygning og indhold:



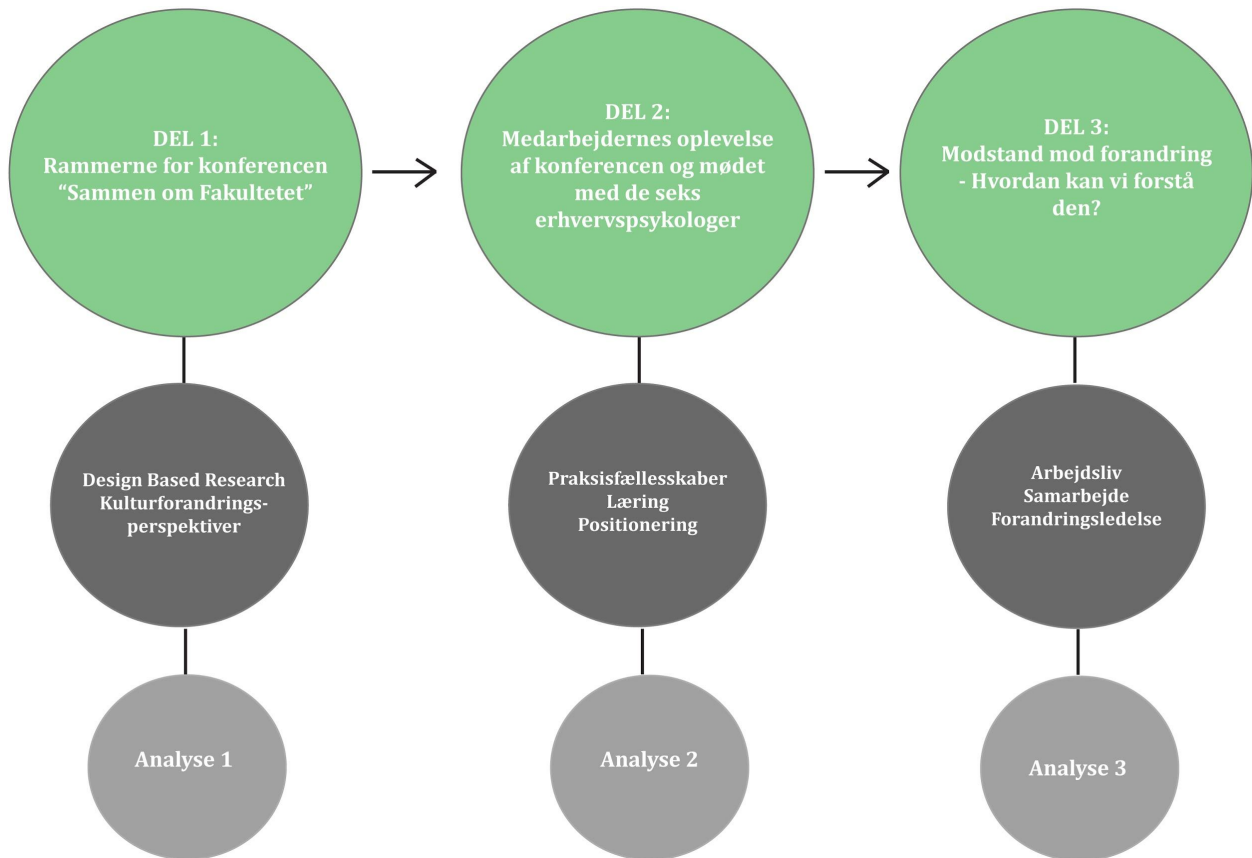
(Figur 2, overordnede temaer samt under-temaer efter udvælgelse)

Efter anden sorteringsrunde blev undersøgelsesfeltet indskrænket tilstrækkeligt til at kunne konstruere en problemformulering, der dannede en ramme omkring over- og undertemaer som vist ovenfor. På baggrund heraf er det medarbejdernes italesættelser af netop disse temaer, hvorom vores analyse vil være struktureret. Særligt interessant er, som tidligere skrevet, hvorledes erhvervspsykologerne som tema er blevet til. Interessant fordi vi ikke i interviewene har spurgt konkret ind til deres rolle på konferencen, men efterhånden som vi kodede interviewene, bed mærke i, at stort set alle informanter italesætter erhvervspsykologerne i forbindelse med deres oplevelse af konferencen. Et aspekt vi derfor valgte at forfølge, hvorefter temaet er blevet en del af vores problemformulering.

PROJEKTDESIGN FOR TEORI OG ANALYSE

Vi har nu præsenteret specialets videnskabssteoretiske, metodologiske og metodiske grundlag, og vil derfor gå videre til teori og analyse.

I modellen nedenfor har vi illustreret, hvordan vi har valgt at opbygge den næste del af specialet:



(Figur 3, projektdesign for teori og analyse)

Som det fremgår af figuren, har vi valgt at dele resten af specialet op i tre dele. De tre dele er opstået som et resultat af problemformuleringens tre underspørgsmål (se s. 11). Under hver del vil der blive præsenteret relevant teori, som vi efterfølgende vil anvende i en analyse, der skal hjælpe os til at komme nærmere det enkelte undersøgelsesspørgsmål.

DEL 1: RAMMERNE FOR KONFERENCEN

“SAMMEN OM FAKULTET”

(...) vi kan lære meget ved at opnå indblik i hinandens siloer og sørge for at bygge bro imellem dem. Det er noget vi vil arbejde med i dag. Bl.a. vil vi prøve at skabe indblik i, og drøfte barriererne i samarbejdet mellem siloerne (Dekanens introtale, s. 1, bilag 3).

Således lyder nogle af de første ord i dekanens introtale til medarbejderne, kort efter de er ankommet til konferencen. I denne analyse 1 vil vi, med udgangspunkt i første undersøgelsesspørgsmål, undersøge *Hvilke overordnede rammer der trækkes på i konferencens opbygning, formål og indhold*. Som empirisk grundlag for del 1 har vi brugt spilmanualen til Silospillet (Hjemmeside 6) samt Michael Rosted og dekanens introtaler til konferencen (bilag 10 & 3).

Del 1 er opdelt i tre afsnit. I første afsnit vil vi redegøre for metoden Design Based Research (Gynther, 2012), og reflektere over ligheder mellem denne og konferencens baggrund og opbygning. I andet afsnit vil vi se nærmere på konferencens formål, da vi mener at dette har en væsentlig betydning for konferencens rammer. Slutteligt vil vi inddrage en række perspektiver på kulturforandringer. Dette for at skabe en ramme, hvorigennem vi kan anskue hvilken forståelse for kulturforandring i organisationer, vi ser kommer til udtryk via rammerne for konferencen.

DESIGN BASED RESEARCH

Design Based Research er en designbaseret, iterativ og udviklingsorienteret forskningsmetode, hvor ny viden dannes gennem processer, mens der udvikles, afprøves og forbedres et design (Gynther, 2012). Design Based Research forsøger ikke blot at beskrive en praksis, men samtidig også at udvikle den. Metoden anvendes ofte i produkt- og løsningsorienteret forskningsarbejde idet der sideløbende med den klassiske, beskrivende forskning, foretages en design- og interventionsorienteret produktudvikling (Gynther, 2012).

I relation til vores case kunne det tyde på, at rammerne for konferencen og spillet læner sig op af en Design Based Research-tilgang. Blandt andet ved at Michael Rosted løbende har prøvet

at beskrive, forstå og undersøge praksis omkring fakultetet samtidig med, at han har udviklet et læringsdesign til denne praksis. I sin introtale på konferencen siger Michael Rosted blandt andet:

Det er allerede nævnt, at det her startede for rigtig lang tid siden. Og jeg har haft æren og glæden af at mødes med jeres ledelse og jeres organisation en del gange (...) Og så er vi gået lidt på opdagelse i jeres organisation for at se hvad der skal til for at hjælpe jer” (Michaelss introtale, s. 1, Bilag 10).

Michael fortæller også, at det er udtalelser fra organisationen, som har dannet grundlag for spillets og konferencens formål og design:

Og fra vi kom ind ad døren, så tror jeg ikke at der gik ret mange minutter før der var nogle der sagde, at det vi skal samarbejde om, det er noget med de her VIP og TAP der skal snakke sammen (Michaels introtale, s. 3, bilag 10).

Af citatet forstår vi, at det er organisationen selv, som har formuleret et ønske om, at nogle enheder skal *snakke sammen*, hvorfor Michael har lagt dette ønske til grund for sit spildesign. Ud fra manualen kan vi læse, at Michael har valgt at bruge metaforen *silo* om fakultetets forskellige organisatoriske enheder. Dette for at understrege medarbejdernes fokus på egne funktioner, hvilket han beskriver i sin introtale på konferencen:

(...) få bygget en mur op omkring sig selv i forhold til at jeg er så opmærksom på de opgaver jeg selv skal lave, at jeg sådan mister udsynet lidt til de andre (...) kontakten til de andre er blevet voldsomt forhindret og voldsomt besværet. Og det var her den her silometamor opstod (Michaels introtale, s. 1, bilag 10).

En central intention med spillet er altså at få åbnet op for adgangen mellem siloerne på fakultetet i forsøget på at skabe et godt organisatorisk fundament.

EN KOLLABORATIV TILGANG

Fremgangsmåden for en Design Based Research-proces er intervention i praksis via en kollaborativ tilgang. Prototyper af læringsdesigns afprøves i praksiskontekst i samarbejde med

en given organisation, i dette tilfælde et fakultet ved Københavns Universitet, for på bedst mulig vis at kunne udvikle teori og viden herom i forhold til at forbedre læringsdesignet og dennes praksiskontekst. Gennem samtaler med Michael Rosted ved vi, at en prototype af Silospillet er blevet testet hos fakultetet ca. en uge inden konferencen. Ingen af vores informanter har dog deltaget i afprøvningen og vi har ingen uddybende materiale om testens forløb og output, hvorfor vi ikke kan sige mere herom.

En grundlæggende antagelse i Design Based Research er, at deltagerne i praksis er centrale, da disse kan bidrage med viden i forhold til problemidentifikation, forslag til løsning samt afprøvning, udvikling og forbedring af de foreslåede løsninger (Gynther, 2012).

Denne antagelse ser vi bl.a. komme til udtryk i konferencens rammer via citater fra dekanens velkomsttale på konferencens første dag. Her udtrykker han over for den samlede medarbejdergruppe, at han og samarbejdsudvalget opfatter deres bud på løsningsforslag som selve formålet med konferencen, og som en viden der skal bidrage til videre arbejde efter konferencen. Han udtaler blandt andet:

(...) hjælp os til at styrke samarbejdsrelationerne på fakultetet (...) Formålet med denne her konference, for den slutter slet ikke i dag, det er at generere en masse output. Efterfølgende vil SU [samarbejdsudvalget] få leveret en masse input fra konferencen. Og det skal SU så arbejde videre med. Og tro mig, det vil blive ganske synligt for jer hvordan vi arbejder videre med det. Vi vil sørge for at kommunikere det ud. Det her er kun startskuddet til at forsøge at forbedre og arbejde på at tydeliggøre vores samarbejdsrelationer (Dekanens introtale, s. 2 & 3, bilag 3).

Også citater fra manualen til Silospillet læner sig op ad metodens antagelse om, at medarbejderne har en viden, som kan være gavnlig for ledelsen i deres videre arbejde. Dette læser vi blandt andet ved sætningen:

(...) Derudover er det et mål, at ledelsen får en fornemmelse af medarbejdernes prioriteringer og ønsker til, hvor fakultetet skal hen, og hvilke forhindringer der er, for at nå det (...) (Manual til Silospillet, s. 5, Hjemmeside 6).

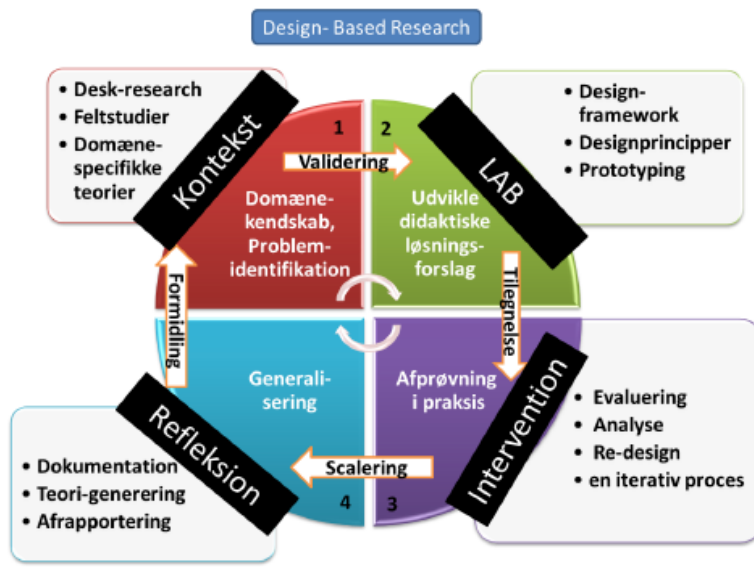
Design Based Research og metodens dialogiske hensigter kræver ifølge Gynther, at forskerne (i dette tilfælde erhvervspsykologerne) viser engagement og tilstedeværelse i alle projektets faser for at skabe en tillidsfuld forhandling og relation til organisationen samt deltagerne i praksis (Gynther, 2012). I dette afsnit har vi til hensigt at indramme konferencen og hvilke intentioner som lå til grund herfor. Derfor vil vi ikke gå dybere ind i, hvorvidt erhvervspsykologerne formåede at vise engagement i processen, og hvorvidt der blev opnået en tillidsfuld relation til organisationen. Dette vil vi gå nærmere ind i, når vi undersøger medarbejdernes oplevelse af konferencen og mødet med de seks erhvervspsykologer i analyse 2.

I forbindelse med kollaborative metoder, såsom Design Based Research, mener vi det er relevant at diskutere forholdet mellem deltagelse, dialog og medbestemmelse. Phillips beskriver blandt andet, hvorledes kollaborative tilgange med begreber såsom dialog, participation og empowerment bærer præg af at blive buzzwords, hvorom der knytter sig en såkaldt *taken-for-granted positive value* som umiddelbart kan synes svær at være uenig i (Phillips, 2011, s. 10).

Vi har tidligere i afsnittet belyst, hvordan Michael Rosted har forsøgt at involvere praksis i udviklingen af Silospillet og at ledelsen hos fakultetet via spillet har ønsket at genere input fra medarbejderne. Med Phillips kritik for øje vil vi undersøge, hvorvidt den kollaborative Design Based Research-tilgang har levet op til sit dialogiske afsæt, eller om metoden muligvis er blevet udvandet en smule i praksis. Denne kritiske vinkel vender vi bl.a. tilbage til i analyse 2 på s. 56, hvor vi undersøger forholdet mellem spillets designpraksis og brugspraksis.

DESIGN BASED RESEARCH INNOVATIONSMODEL

For at komme nærmere processen som ligger bag spillet, vil vi forsøge at indramme denne i en såkaldt Design Based Research-innovationsmodel (Gynther, 2012). Dette gør vi på baggrund af samtaler vi løbende har haft med Michael Rosted og Thomas Duus Henriksen, hvorfor der ikke indgår kilder i afsnittet.



(Gynther, 2012)

Som ovenstående figur viser, indeholder et Design Based Research-projekt fire faser, der fungerer iterativt. Før konferencen havde Michael Rosted og Thomas Duus Henriksen allerede været igennem de fire faser i modellen med spillet. De startede ud med at få et kendskab til fakultetet som organisation, dets medarbejdere samt den række af problemstillinger, der skulle arbejdes med på fakultetet (Fase 1). Dette blev gjort i samarbejde med ledelsen og samarbejdsudvalget samt via interviews med medarbejdere på fakultetet. Resultaterne fra dette samarbejde blev herefter udkrystalliseret i en række prototyper og forslag til designs ud fra viden om praksis, hvorfra udformningen af Silospillet påbegyndtes (Fase 2). Efter undersøgelse og udvikling af læringsdesignet blev prototypen på Silospillet afprøvet i praksis i samarbejde med en række medarbejdere fra fakultetet, med det formål at udvikle og forbedre læringsdesignet (Fase 3). Afprøvningen af Silospillet i praksis ledte frem til en række udfordringer i, og refleksioner over, spillet, hvorefter Michael Rosted startede forfra i fase 1, 2 og 3 for at revidere, udvikle og forbedre Silospillet til dets praksiskontekst (Fase 4).

I ovenstående afsnit har vi betragtet konferencens rammer gennem metoden Design Based Research. I næste afsnit vil vi se nærmere på formålet med konferencen.

FORMÅLET MED KONFERENCEN

Målet med konferencen “Sammen om Fakultetet” var, at der blandt medarbejderne skulle opnås en læring, som kunne være med til at sætte gang i en forandringsproces på fakultetet. Om den ønskede forandring siger dekanen i sin introtale på konferencen:

Vi vil kort sagt i SU rigtig gerne sætte samarbejdsrelationer på dagsordenen og skabe bevidsthed om dem. Vi vil også gerne bygge på den erkendelse, at vores arbejdssituationer er forskellige. Vi arbejder i forskellige enheder. Vi arbejder med forskellige opgaver. Og sådan lidt på overfladen kan vi sige, at I arbejder i forskellige siloer og det er der sådan set ikke noget galt i. Det er nu engang en forudsætning for et universitet og et fakultet, men vi kan lære meget ved at opnå indblik i hinandens siloer og sørge for at bygge bro imellem dem (Dekanens introtale, s. 1, bilag 3).

Dekanen kalder fakultetets forskellige enheder for siloer, og af citatet kan vi læse, at han med konferencen ønsker, at de forskellige siloer skal *opnå indblik i hinanden* og derved bygge bro imellem sig.

Ud fra taler fra henholdsvis dekanen og Michael Rosted samt spilmanualen ser vi tegn på, at ledelsen ønsker at bygge disse broer ved at skabe en række fællesforhold på fakultetet. Tydeligst er nok det sprog, som forsøges indført på tværs af enhederne i organisationen. Metaforerne *silo* og *barrierer* går igen i både taler og spilmanual, og er metaforer som organisationen ikke benyttede inden konferencen. I spilmanualen står følgende:

Grunden til at vi gerne vil have deltagerne til allerede nu at forholde sig til barriererne, er at vi gerne vil have dem til at leve sig endnu længere ind i, hvordan det er at “være siloen”. Og hvordan denne silo er nødt til at navigere i organisationen. Læringsmæssigt er ambitionen, at denne form for nysgerrighed er sund for samarbejdet mellem virkelighedens siloer (Manual til Silospillet, s.17, Hjemmeside 6).

En måde at forstå denne brug af metaforer kunne være, at der hos ledelsen og erhvervspsykologerne er en tro på, at man ved at etablere et fælles sprog på tværs af enheder i løbet af konferencens to dage, kan opnå et bedre samarbejde og en større helhedsfølelse i organisationen. Dette ved, at der via metaforerne er skabt et fælles grundlag for at tale om

udfordringerne i forbindelse med det manglende samarbejde. I manualen står det udtrykt således:

I virkelighedens siloer er der altid flere udgaver af sandheden, og siloerne taler ofte om de samme udfordringer med forskellige perspektiver - nogle endda med forskellige sprog. De visuelle repræsentationer danner et nyt fælles sprog, som måske ikke er "sandt", men som er nemmere at orientere sig i, beskrive, og måske endda blive enige om (Manual til Silospillet, s.7, Hjemmeside 6).

Citaterne henviser til tre af de fire interventions- og læringsprincipper, der ligger til grund for Silospillet, herunder 'Forbindelses' princippet, 'Visualiseret samarbejde' samt 'Scenarie' princippet, der alle er uddybet i casebeskrivelsen (Casebeskrivelse, bilag 4).

TRE PERSPEKTIVER PÅ KULTURFORANDRINGER

Med udgangspunkt i Meyerson og Martin vil vi i dette afsnit præsentere tre perspektiver på kulturforandringer, herunder *integrationsperspektivet*, *differentieringsperspektivet* og *ambiguitetsperspektivet*, og kort sammenholde de enkelte perspektiver med de rammer vi ser komme til udtryk i forbindelse med konferencen. Den epistemologiske præmis for Meyerson og Martins udlægning af de tre perspektiver bunder i, at organisationer "er" kultur, og organisationskultur er socialt konstrueret (Meyerson & Martin, 1987).

INTEGRATIONSPERSPEKTIVET

Integrationsperspektivet (Integration) er defineret ud fra, at kultur er den sociale eller normative lim, der holder en divergerende gruppe sammen på tværs i en organisation. Meyerson og Martin sammenholder perspektivet med en paraplymetafor, hvor tanken er, at der eksisterer én overordnet kultur, som influerer fra top-down også kaldet ønsket om en "monokultur" (Meyerson & Martin, 1987). Dette karakteriseret ved, at ledelsen betragtes som den instans der er kilden til organisationskulturen, hvorfor subkulturer delvis afskrives at finde sted. Målet er homogenitet på tværs, og fokus er derfor på kulturelle manifestationer og konsensus mellem medlemmer, der er med til at binde kulturen sammen i organisationen, eksempelvis via fælles sprog, ritualer og værdier. Kulturel forandring sker via "clarity, ambiguity, clarity", der

umiddelbart er en reference til Scheins model “unfreeze, change, refreeze” eller på dansk “optøning, kognitiv restrukturerende, genfrysning” (Schein, 1994, s. 278f)¹⁵. Ledelsen sætter en forandring i gang, der “unfreezer” den eksisterende dominerende kultur, hvorefter der vil opstå en periode med forandring, som er præget af ambiguitet og uligevægt. Efter en uligevægtig periode vil forandringerne og de dertilhørende ambiguiteter “refreeze” og således danne rammen for en ny dominerende kultur (Schein, 1994; Meyerson & Martin, 1987).

Ser vi på dette perspektiv i forbindelse med casen, kan det forhold at forandringen/det fælles sprog forsøges indført via en 2-dages konference, trække tråde til Scheins metafor om “unfreeze, change, refreeze” (Schein, 1994). Konferencen kan ses som et forsøg på at “unfreeze” en eksisterende kultur, hvorefter der følger en periode, hvor metaforene bliver inkorporeret i organisationens sprog og dermed er med til at skabe en kulturforandring.

Ligeledes kan det tyde på, at dekanen taler for et ønske om at skabe en grad af monokultur med homogene enheder på tværs af fakultet. Dette først og fremmest med henblik på titlen “Sammen om Fakultetet”, der umiddelbart trækker tråde til integrationsperspektivets forståelse af kultur i forhold til ønsket om homogenitet. Denne forståelse underbygges med følgende citat fra dekanen, hvori han anvender en skibsmetafor for fakultetet:

(...) fakultetet er et kæmpe skib. Vi har over 4000 studerende om bord, de skal føres sikkert gennem, de skal sejle til tiden (...) en luksus-liner kan ikke fungere hvis der ikke er et tæt samarbejde mellem medarbejderne ombord (Dekanens introtale, s. 2, bilag 3).

Ud fra ovenstående kan det tyde på, at der hos ledelsen eksisterer et ønske omkring et samlet fakultet, hvor der er *et tæt samarbejde mellem medarbejderne*. Vi spørger imidlertid os selv, hvorvidt dekanen også har formået at gøre dette ønske meningsfuldt for medarbejderne på fakultetet. Ifølge Maurer lægger medarbejdere gerne arbejdstid og energi i en forandringsproces, men kun hvis ledelsen forinden har formået at argumentere for vigtigheden af netop denne forandring:

¹⁵ Scheins udgave *Organizational Culture and Leadership* udkom første gang i 1992. Vi har valgt at anvende den danske oversættelse 2.udgave af *Organisationskultur og ledelse* fra 1994.

We need to let people know why something is important before they can get interested or even willing to hear how we want them to do it. Too often we fail to address why something is important before we launch into explaining how it should get done. I am not interested in the explanation of how, until I'm convinced this is important (Maurer, 2011, s. 1).

I tråd med Maurer taler Kotter om vigtigheden af en tydelig og meningsfuld vision i forbindelse med en forandring. Kotter argumenterer for, at visioner spiller en central rolle i processen, da de er med til at styre, samordne og inspirere til handling hos organisationens medlemmer. Han uddyber dette med at pointere, at det ligeledes er vigtigt, at ledelsen fremstår som inspirationskilde til handling (Kotter, 1999).

I manualen til Silospillet kan vi læse, at der undervejs i udviklingsprocessen af spillet og målsætningen for konferencen har været et ledelsesskift på fakultetet:

Inden gennemførelsen af det planlagte projekt sagde dekanen (som var sponsor af projektet) op. Det tog 8 måneder at finde den nye dekan. Det blev sammen med den nye dekan besluttet at gennemføre projektet og afvikle det på en fælles konference i oktober 2014 (Manual til Silospillet, s.5, Hjemmeside 6).

Da vi ikke har interviewet dekanen, kan vi ikke sige noget om, hvorvidt han deler det ønske, som spillet og konferencen oprindeligt er opstået ud fra. Vi kan blot se på taler fra konferencen, ud fra hvilke han umiddelbart synes at tilkendegive et ønske om et fakultet med mere homogene enheder og et større samarbejde på tværs. I et interview med en medarbejder på fakultetet kan vi imidlertid lokalisere en skepsis i forhold til, hvorvidt ledelsen står 100 procent bag den ønskede forandring:

(...) så kommer der en ny dekan og så ligger der en lang liste ikke, som du skal gennemføre og afvikle ikke. Det bliver ikke helhjetet (...) Altså på en eller anden måde bliver det pustet op til noget det ikke er ikke. Netop som dekanen stod og fortalte, det har jo en forhistorie, så han er brændt inde med det ikke, og det skal jeg da fandme afholde for ellers så viser han ikke over for samarbejdsudvalget at han er samarbejdsvillig, så han hænger jo på den simpelthen. Det er en pligt ting ikke. Og jeg

er sikker på, at hvis i skulle snakke med dekanen, så ville han sige, at hvis han havde frie hænder så havde han nok fundet på noget andet. Det er en abe at brænde inde med ikke. Og dermed os alle sammen (Interview Hans (VIP), s .5, bilag 11).

I citatet kan det tyde på, at medarbejderen Hans knytter vendingerne *mange skift* og *så kommer der en ny dekan* til det forhold, at han ikke mener at konferencen var *helhjertet*. Vi kan læse, at Hans har en fornemmelse af, at konferencen er blevet holdt fordi “det skal man”, og ikke fordi ledelsen brænder for indholdet og forandringen. Hans’ udtalelse står ikke alene. Medarbejderen Anders synes også at betvivle ledelsens vision om et samlet fakultet, hvilket vi bl.a. læser ud fra dette citat:

Hvis man skal være helt ærlig, så ved ledelsen også godt at den var gal. At der ikke kom noget som helst ud af det der, noget fagligt brugbart eller hvad skal man sige, organisatorisk brugbart (...) Jeg tror også at fakultetet skal på konferencer fordi at det er noget man gør, fordi at det gør man nu engang (Interview Anders (VIP), s. 4, bilag 12).

I tråd med Hans argumenterer Anders for, at konferencen har fundet sted *fordi at det er noget man gør*. Vi forstår Anderss italesættelse således, at han ikke mener at forandringen om et samlet fakultet er et reelt ønske fra ledelsen, men snarere bærer præg af at være en tom skal, der skal leve op til nogle ydre forventninger.

Jævnfør Kotters og Maurers pointer om vigtigheden af at ledelsen formår at gøre forandringer nødvendige og meningsfulde for medarbejderne, kan ovenstående citater og analyser tyde på, at dette ikke er lykkedes i forbindelse med alle medarbejdere på fakultetet. Vi vil i de videre analyser undersøge denne hypotese nærmere, bl.a. når vi i analyse 2 undersøger medarbejdernes motivation og forståelse for konferencens formål og indhold.

DIFFERENTIERINGSPERSPEKTIVET

Differentieringsperspektivet (Differentiation) fordrer et mere multipelt syn på organisationskultur end integrationsperspektivet. Fokus er her på differentiering og diversitet og tanken er, at der er andre medlemmer end blot ledelsen som er med til at definere kulturen i organisationen. Perspektivet afviser ikke eksistensen af en dominerende kultur, men åbner op for tilstedeværelsen af subkulturer, der både kan imødekomme eller affeje den dominerende

kultur. Perspektivet er herved mere dynamisk end integrationsperspektivet, da muligheden for ambiguitet i en organisationskultur anerkendes. På baggrund af perspektivets centrale fokus på diversitet og inkongruens er der tendens til, at ambiguiteten bliver til en dikotomi, hvor det handler om at komme frem til, hvorvidt subkulturer enten er enige eller uenige med den dominerende kultur samt subkulturerne imellem (Martin & Meyerson, 1987). Ud fra differentieringsperspektivet sker kulturel forandring ude i subkulturerne og modtages i forhold til, hvilken opfattelse subkulturerne har af den ønskede forandring.

På trods af, at dekanen i de tidligere citat taler om fakultetet som ét stort skib, anerkender han ligeledes at "skibet" indeholder forskellige enheder, hvilket trækker tråde til differentieringsperspektivet:

Vi vil også gerne bygge på den erkendelse, at vores arbejdssituationer er forskellige. Vi arbejder i forskellige enheder. Vi arbejder med forskellige opgaver. Og sådan lidt på overfladen kan vi sige, at I arbejder i forskellige siloer og det er der sådan set ikke noget galt i (Dekanens introtale, s. 2, bilag 3).

Udelukkende at placere konferencen og rammerne herfor inden for integrationsperspektivet antager vi derfor vil være en forsimplet beskrivelse. Nedenstående citat fra Michael Rosteds introtale trækker derimod i lige så høj grad tråde til differentieringsperspektivet. Dette blandt andet ved at han "hylde" subkulturerne, her kaldet siloerne:

Vi gik til ledelsen og sagde "vi synes vi skal prøve at lave noget hvor vi ikke bryder siloerne ned, og alt det der man plejer at snakke om, vi synes tilgængæld at vi skal hylde det og syntes de er fantastiske fordi det er udtryk for alt der skal til for at en organisation kan fungere (Michael Rosteds introtale, s. 2, bilag 10).

Michael Rosteds, og dermed også spillets perspektiver på siloer i organisationer, kan sættes i forbindelse med Kotters forståelse heraf. I nedenstående citat beskriver Kotter siloer som en iboende og uundgåelig del af en organisation:

Silos are an inherent part of hierarchical operating systems. They can be made with thinner walls and leaders can try to make them less parochial, but they cannot be eliminated (Kotter, 2014, s.10).

AMBIGUITETSPERSPEKTIVET

Ambiguitetsperspektivet (Ambiguity) hæver graden af dynamik og gør kompleksitet og ambiguitet (tvetydighed) til omdrejningspunkt for organisationers kultur(er). Pointen i dette perspektiv er, at tvetydighed, paradokser og kompleksitet er et uomtvisteligt vilkår for organisationer, hvorfor det ikke er muligt at indføre eller opnå en dominerende kultur. Konsistens anses som en illusion, og organisationskulturstudier fra et ambiguitetsperspektiv vil højst sandsynligt hævde, at studier fra et integrations- og differentieringsperspektiv oversimplificerer noget, som i virkeligheden er meget komplekst. Forandring er kontinuerlig og sker via meningsdannelse mellem organisationens medlemmer, hvorfor organisationer anskues som dynamiske sfærer, hvor hver enkelt medlem er med til at skabe kulturen ud fra den forandringskontekst de befinder sig i (Meyerson & Martin, 1987).

Jævnfør ovenstående citater fra Michael Rosteds og dekanens introtaler kan vi se, at der i planlægningen af konferencen og spillet er taget højde for, at organisationer er komplekse størrelser, samt at tvetydigheden og paradokserne forbundet hertil anerkendes. Dette ved at siloerne hyldes, og ved, at der ikke er tegn på, at de ønskes nedbrudt. Dermed trækker kulturforståelsen på konferencen ligeledes tråde til ambiguitetsperspektivet.

I dette afsnit har vi forsøgt at gøre rede for hvilken kultur- og forandringsforståelse, vi ser komme til udtryk gennem taler af dekan og erhvervspsykolog Michael Rosted, samt i spilmanualen til Silospillet. Vi anskuer ikke at den kulturforståelse, som vi ser komme til udtryk på konferencen, udelukkende kan sættes i forbindelse med ét af de behandlede forandringsperspektiver. Rammerne er mere komplekse end som så, og trækker tråde til alle tre perspektiver. Både ledelsen, samarbejdsudvalget og Michael Rosted har været med i udviklingen, og rammerne som de kom til udtryk på konferencen er derfor et udtryk for deres fælles bud på, hvordan man bliver (mere) "Sammen om Fakultetet". Vi mener dog at kunne se flest ligheder mellem integrationsperspektivet og den kulturforandring der på konferencen blev forsøgt igangsat.

I analyse 2 og 3 vil vi igen trække på de tre kulturforandringsperspektiver. Denne gang i forbindelse med medarbejdernes oplevelse af konferencen og deres møde med de seks erhvervspsykologer. Her vil vi undersøge konferencens opbygning, indhold og formål set ud fra medarbejdernes briller, og kort komme ind på kulturforandringsperspektiverne bl.a. når vi ser nærmere på medarbejdernes oplevelse og hvorledes denne fortælling evt. er knyttet til et særligt perspektiv på kultur og forandring.

Vores tanker om Design Based Research vil vi ligeledes vende tilbage til i analyse 2 og 3. Dette for at have en ramme hvorigennem vi kan komme med et bud på, hvor i designprocessen af konferencen, der eventuelt er opstået udfordringer og dermed kan være mulighed for forbedringer.

DEL 2: MEDARBEJDERNES OPLEVELSE AF KONFERENCEN OG MØDET MED DE SEKS ERHVERVSPSYKOLOGER

I denne del af specialet vil vi, med udgangspunkt i andet undersøgelsesspørgsmål se nærmere på *Hvordan medarbejdere fra Fakultetet italesætter deres oplevelse af konferencen "Sammen om fakultetet", herunder deres møde med de seks erhvervspsykologer? Og kan vi identificere og forklare mønstre heri?*

Vi har valgt at opdele denne del i et teori- og analyseafsnit. Dette på baggrund af, at teoriapparatet i del 2 er mere omfattende end det gør sig gældende for del 1 og 3. Vi har derfor vurderet, at det skaber et bedre overblik at præsentere teorien adskilt fra analysen. Vi vil dog så vidt muligt forsøge at sætte de teoretiske begreber i relation til vores case, efterhånden som vi præsenterer teorien. Dette gør vi for at give læser et indblik i, hvordan vi på et overordnet niveau finder begreberne relevante i forhold til vores empiriske kategorier, og hvordan vi vil benytte begreberne i analysen.

På baggrund af undersøgelsesspørgsmål 2 ser vi i denne del på, hvilken form for mening medarbejderne konstruerer og forhandler omkring konferencen og dets indhold. Gennem kodningsprocessen af empirien har vi fundet tegn på, at der eksisterer to overordnede opfattelser af konferencen. Opfattelserne knytter sig umiddelbart til to allerede eksisterende enheder på fakultetet - *det videnskabelige personale (VIP)* og *det administrative personale (TAP)*. Det er disse to, på flere områder, forskelligartede konstruktioner som vi vil forsøge at undersøge nærmere i denne del af specialet. Hvordan kan de forstås? Kan vi komme nærmere en forståelse af, hvorfor der var så divergerende oplevelser af konferencen og mødet med de seks erhvervspsykologer? Og er der også ligheder imellem de to enheders oplevelse af konferencen? Og i så fald, hvad fortæller dette os da? De to forskelligartede konstruktioner i empirien har været med til at forme vores teorivalg, hvorfor vi nedenfor vil præsentere en del af empirien, hvori disse forskelle kommer frem. En egentlig undersøgelse af citaterne vil vi foretage i analysen.

Blandt informanterne som tilhører medarbejdergruppen VIP, ser vi en overvejende tendens til, at konferencen konstrueres i negative og skeptiske vendinger:

Jeg vil sige at det gik RIGTIG galt. Folk føler virkelig "hold kæft hvor blev vi dumme af at være der, og der er blevet talt ned til os, vil de bare have, at vi skal sige alt det der gylle med transparens og man skal opføre sig ordentligt og hvad man ellers kan fyre af, som vi gjorde på de der plancher?" Og så oven i købet høre på en dekan, som synes man er fantastisk, og vi er så glade og bla bla. Så får man lidt den der følelse af, at det hele bare er et show og at ingen taler om det som er vigtigt (Interview Astrid (VIP), s. 6, bilag 13).

Men det faglige indhold var fuldstændigt ubrugeligt. Helt ubrugeligt. Der var ikke noget at tage med hjem derfra (Interview Hans (VIP), s. 3, bilag 11).

Så må jeg erkende, at jeg ikke synes kvaliteten var så høj. Det var nogle meget venlige mennesker som arrangerede det, men jeg synes ikke at det var relevant det vi foretog os (...) Det var på et alt for lavt niveau (Interview Dan (VIP), s. 2, bilag 14).

Det er spild af tid. Og så er det bare generel fordømmelse (...) alle de fordomme man har om fordømmelse i samfundet og alt mulig konsulentsnak, bliver jo bare bekræftet af den slags overfladiske vrøvl (...) Hvis man skal være helt ærlig, så ved ledelsen også godt at den var gal. At der ikke kom noget som helst ud af det der [konferencen], noget fagligt brugbart eller hvad skal man sige, organisatorisk brugbart” (Interview Anders (VIP), s. 3, bilag 12).

Uffe afviger en smule fra de andre ved at udtale:

Så alt i alt synes jeg man kan finde 5-10 gode ideer, som vi kan bruge i samarbejdsudvalget til at arbejde videre med samarbejde (...) så det kunne jeg helt klart bruge (Interview, Uffe (VIP), s. 3, bilag 15).

Blandt TAP-medarbejderne kan vi identificere en større forståelse for konferencens formål og flere udtaler, at de tog en læring med hjem:

Og hvad kan jeg tage med? Så er det måske sådan noget som en helhedsoplevelse af det hele, og det der med at være sammen med kolleger på kryds og tværs, det synes jeg er enormt vigtigt (Interview Anna (TAP), s. 4, bilag 16).

Det var min fornemmelse, at alle synes det var interessant og måske nogle blev lidt "nå, tænker de sådan!", men jeg tror de fleste kunne genkende det, og tænkte "det passer nok meget godt at folk siger det om hinanden (Interview Helle (TAP), s. 3, bilag 17).

Hele den der samarbejdes ting som er meget dekanens mission som dekan, tror jeg, er meget vigtig og væsentlig. På den måde synes jeg også at konferencen var nødvendig og sådan nogle tiltag er nødvendige (Interview Kirsten (TAP), s. 1, bilag 18).

Nu kan jeg se på den sådan, at det er jo egentlig fedt nok at komme så langt ud og tænke at der skal så lidt til. Men Jeg tror dette var en fed måde at lave "vi taler om tingene på en ny måde" sådan noget med at lytte osv. Jeg synes vi fik snakket om nogle ting (Interview Julie (TAP) s. 2, bilag 19).

For at blive klogere på de to forskelligartede konstruktioner ser vi et behov for at introducere teori, som kan hjælpe os til at kunne sige noget om grupperinger og enheder i en organisation samt hvordan medarbejdere positionerer sig, meningsdanner, forhandler og lærer ud fra disse. Således at vi kan undersøge organisationens enheder nærmere, undersøge effekten af dem og dermed blive klogere på hvori de kommunikative udfordringer i mødet med erhvervspsykologerne opstod.

Vi vil starte med at præsentere læringsteoretiker Wenger (2004) og hans sociale teori om praksisfællesskaber; hvordan mennesker meningsdanner ud fra deres tilhørsforhold til et praksisfællesskab og hvad der sker, når praksisfællesskaber mødes. Vi er i forbindelse hermed bevidste om, at vi med valget af Wengers teori lader det individuelle aspekt i læringssituationen træde en smule i baggrunden. Derfor vil vi i forlængelse af Wengers teori præsentere Illeris' (2009) teori om læringens tre dimensioner, der udover det sociale aspekt også har fokus på kognitive og psykodynamiske dimensioner i læringssituationen. Dette for i højere grad at opnå et mere helhedsorienteret perspektiv på den konkrete læringssituation, som fandt sted på konferencen.

Slutteligt introducerer vi Davies, Harré og Moghaddams teori om positionering (2014 & 2003)¹⁶, da vi ønsker at undersøge, hvilke positioner medarbejderne på forskellig vis tildeler sig selv og andre i forhold til de praksisfællesskaber de tilhører, samt hvad dette gør ved deres oplevelse af konferencen og mødet med erhvervspsykologerne.

INTRODUKTION TIL WENGERS TEORI

Begrebet *praksisfællesskab* blev første gang introduceret af Lave og Wenger i bogen *Situeret Læring* fra 1991 (Lave & Wenger, 1991). I bogen beskæftiger Lave og Wenger sig med læring som en social proces og tager udgangspunkt i hvordan læring foregår mellem på den ene side en lærling (eller nybegynder) og på den anden side et etableret fællesskab af kompetente deltagere. Denne læringsform betegner Lave og Wenger som situeret læring, og ganske forenklet drejer begrebet sig om, at al læring finder sted i en bestemt situation, og at denne situation har betydning for læringens resultat og beskaffenhed. I bogen arbejder Lave og

¹⁶ Davies & Harrés udgav *Positioning: The Discourse Production of Selves* første gang i 1990. Vi har valgt at anvende den danske oversættelse 1. udgave af *Positionering: Diskursiv produktion af selver fra 2014*.

Wenger med begreberne identitet og praksisfællesskab, men går ikke i dybden med dem og forholder sig ikke empirisk hertil. Det gør Wenger derimod i bogen *Praksisfællesskaber* første gang udgivet i 1998, hvorfor vi har valgt at tage udgangspunkt i denne bog frem for Lave og Wengers tidligere teori¹⁷. Vi er derfor bevidste omkring det faktum, at begrebet *praksisfællesskaber* ikke er Wengers begreb alene, men et begreb han arbejder videre med ud fra allerede eksisterende litteratur.

EN SOCIAL TEORI

Når vi hører begrebet *læring* tænker mange på klasseværelser, bøger, lektier og eksamener. Wenger mener imidlertid, at læring ikke kun begrænser sig til at foregå i undervisningsrummet. I bogen *Praksisfællesskaber* (2004) gøres der op med dette perspektiv. Han spørger blandt andet.:

Hvad nu hvis vi antog, at læring i lige så høj grad som det at spise eller sove er en del af vores menneskelige natur, at læring både er livsopretholdende og uundgåelig, og at vi er ret gode til det - hvis vi får chancen? (Wenger, 2004, s. 13).

Vi forstår Wengers perspektiv på læring således, at læring er noget som sker hele livet. Ikke kun i et klasseværelse, men også i vores dialog med andre mennesker, i vores omgang med naturen, når vi færdes i trafikken og som medlem af en familie. Han tilbyder, hvad han selv betegner som en social teori om læring. Den skal ikke ses som en erstatning for andre læringsteorier, men den indeholder egne antagelser og fokus, som adskiller sig fra andre teorier. Han anskuer læring som et fundamentalt socialt fænomen, hvorfor han betragter identiteter ud fra et socialt perspektiv - en social identitetsdannelse. Opbygning af identiteter sker via forhandlinger af mening i forbindelse med vores oplevelse af at være medlem i et praksisfællesskab. Altså fokuserer Wenger hverken på individet eller på det sociale, men på dualiteten herimellem. Identiteten er akse mellem det sociale og det individuelle og det er spillet herimellem, der skaber og forhandler identitet (Wenger, 2004).

Ud fra Wengers fokus på læring som social deltagelse, herunder at mening og identitet skabes og forhandles socialt, antager vi hans epistemologiske udgangspunkt for at forstå læring, kan

¹⁷ Wenger udgav *Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity* første gang i 1998. Vi har valgt at anvende den danske oversættelse 1. udgave *Praksisfællesskaber* fra 2004.

placeres indenfor en socialkonstruktionistisk ramme. Dette udbygges ved Wengers forståelse af, at når man indgår i et praksisfællesskab, for eksempel en arbejdsplads, skal dette både ses som en form for handling og samtidig en måde at høre til på. Deltagelsen i fællesskabet påvirker hvad vi gør, og bliver medkonstruerende i forhold til hvem vi er, og hvordan vi fortolker og forstår det, vi gør (Wenger, 2004). Da specialet placerer sig inden for samme erkendelsesteoretiske landskab, læner vi os op ad Wengers tilgang der omhandler, at meningsskabelse- og forhandling sker gennem social deltagelse. Set ud fra dette perspektiv anskuer vi medarbejdernes deltagelse på konferencen og deres efterfølgende fortælling om oplevelsen - hvordan de forstår og fortolker det de gør - som påvirket af deres deltagelse i et givent praksisfællesskab.

HVAD KENDETEGNER ET PRAKSISFÆLLESSKAB?

For at vi kan kalde noget for et praksisfællesskab, skal der ifølge Wenger være tre dimensioner til stede: Gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire.

GENSIDIGT ENGAGEMENT

Medlemskab i et praksisfællesskab er et spørgsmål om gensidigt engagement. Engagementet er den faktor som driver og definerer fællesskabet. Denne afgrænsning af begrebet betyder derfor, at der ifølge Wenger findes forskellige samlinger af mennesker, som ikke kan betegnes som et praksisfællesskab, for eksempel afhænger fællesskabet ikke af sociale kategorier, titler eller personlige relationer. Når en samling af mennesker kan kalde sig et praksisfællesskab er det derimod: "(...) fordi de opretholder tætte relationer af gensidigt engagement organiseret omkring det, de er der for at lave" (Wenger, 2004, s. 91).

FÆLLES VIRKSOMHED

At det, ifølge Wenger, er det fælles engagement som definerer et praksisfællesskab betyder dermed, at homogenitet ikke er et krav. Det som samler fællesskabet, bliver derfor den fælles virksomhed og forhandlingen og udøvelsen heraf. Når den fælles virksomhed forhandles, skaber det ansvarlighedsrelationer blandt medlemmerne. Disse relationer omfatter en fælles overenskomst, omkring hvad der er vigtigt og hvad der ikke er vigtigt, hvad man skal gøre, hvad man skal være opmærksom på, hvad der skal tales om, hvad man ikke taler om, hvornår artefakter og handlinger godtages og så videre. Defineringen af en fælles virksomhed sker ikke på et bestemt tidspunkt, men er en vedvarende forhandling (Wenger, 2004).

FÆLLES REPERTOIRE

Med tiden vil den fælles udøvelse af virksomhed skabe ressourcer til at meningsforhandle i fællesskabet, hvorfor der vil opstå fælles måder at gøre og sige tingene på. De fælles måder kalder Wenger for et fælles repertoire. Repertoiret kan omfatte ord, vaner, symboler, måder at gøre ting på, talemåder, værktøj, historier osv. som fællesskabet løbende har produceret og optaget udefra, og som er blevet en del af deres praksis (Wenger, 2004).

Vi vil ikke i analysen tale om de tre praksisdimensioner som tre adskilte dimensioner og dermed heller ikke forsøge at identificere hvad der fx definerer VIP-praksisfællesskabets fælles virksomhed eller TAP-praksisfællesskabets fælles repertoire. Denne del af Wengers teori er blot præsenteret som en baggrund for at kunne tale om praksisfællesskabernes meningsforhandlinger om konferencen, da vi ser disse meningsforhandlinger som et billede på praksisfællesskabernes gensidige engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire.

IDENTIFICERING AF PRAKSISFÆLLESSKABER I CASEN

Som allerede nævnt i forrige afsnit, ser vi i vores empiri tegn på, at der findes to overordnede konstruktioner af konferencen, som knytter sig til to allerede eksisterende enheder på fakultetet; henholdsvis VIP og TAP. I analysen vil vi betragte de to enheder ud fra Wengers teori, og vil derfor betegne enhederne som praksisfællesskaber. Wengers teori om praksisfællesskaber kan give os en ramme til at analysere en række forhold i forbindelse med konferencen. Mest centralt for os bliver den del af hans teori, som handler om når praksisfællesskaber mødes fx via et grænseobjekt eller via en mægler (begreberne uddybes på s. 56 & 57). De seks erhvervspsykologer har vi også valgt at betragte som et midlertidigt praksisfællesskab, om end en smule forceret, da vi ikke har interviewet denne gruppe og derfor ikke har empiri, som kan underbygge en fælles praksis. Vi tillader os alligevel at gøre det, dels med udgangspunkt i det faktum at alle seks fungerede som erhvervspsykologer/facilitatorer på konferencen, samt at de deler faglighed. Men lige så vigtigt, fordi betegnelsen som praksisfællesskab giver os en analytisk mulighed for at anskue mødet mellem erhvervspsykologerne og medarbejderne på fakultetet ud fra Wengers teori om når praksisfællesskaber mødes.

For at vi i analysen kan undersøge hvordan de to praksisfællesskaber på fakultetet - VIP og TAP - konstruerer deres oplevelse af konferencen, herunder deres møde med praksisfællesskabet erhvervspsykologerne, vil vi introducere begrebet meningsforhandling.

MENING OG MENINGSFORHANDLING

Mening eksisterer hverken i os eller i verden, men i den dynamiske relation, som livet i verden udgør (Wenger, 2004, s. 68).

Wengers fokus på praksis er ikke kun et funktionelt perspektiv på menneskelige aktiviteter, det handler i lige så høj grad om de *meninger*, vi producerer gennem praksis. Som eksempel bruger Wenger et kunstværk. Der er en lang række bagvedliggende mekanismer forbundet til det at producere et maleri - et lærred, maleteknikker, pensler og så videre. Maleriet i sig selv er kun en indirekte invitation til meningskabelse. For maleren og tilskueren er det i sidste instans maleriet som en oplevelse og konstruktion af mening, der tæller (Wenger, 2004, s. 65).

Ud fra eksemplet forstår vi, at det ikke er den praksis som ligger bag produktionen af maleriet som er det afgørende, hverken for maleren selv eller for beskueren. Det afgørende er, hvorledes maleriet giver en oplevelse af mening til sine omgivelser.

På samme måde betragter vi konferencen "Sammen om Fakultetet" - som et maleri med en lang række bagvedliggende mekanismer, som inviterer beskueren til at skabe mening omkring det.

Anskuer vi begrebet meningsforhandling i forbindelse med vores case, kan måden en given medarbejder fra fakultetet deltog i spillet, være et eksempel på forhandling af mening. Spillet indgik i en kontekst, hvor en lang række elementer blev kombineret og tilsammen var med til at forme oplevelsen (meningsdannelsen) for den enkelte medarbejder, fx medarbejderens uddannelsesbaggrund, spillets udseende, tidligere erfaring med at spille, hvordan dagen forløb, hvem der ellers deltog i spillet osv. Alle disse kontekster var med til at afgøre, om spillet gav medarbejderen en oplevelse af mening eller ej. Dette vil vi vende tilbage til i analyse 2, hvor vi sætter meningsbegrebet i forbindelse med konkrete eksempler fra empirien. I analysen vil vi vende tilbage til begreberne om mening, når vi kigger nærmere på, hvorledes VIP og TAP's oplevelser af konferencen bærer præg af forskellige meningskonstruktioner- og forhandlinger.

Ifølge Wenger er meningsforhandlingen kendetegnet ved to sideløbende og gensidigt afhængige processer: deltagelse og tingsliggørelse. Hvordan Wenger betragter de to begreber og deres indbyrdes forhold, vil vi se på i næste afsnit.

DELTAGELSE OG TINGSLIGGØRELSE

Wenger introducerer i sin teori begrebet *tingsliggørelse* i forbindelse med begrebet om *deltagelse*. Han ønsker at benytte forbindelsen mellem de to begreber til at beskrive vores engagement i verden som meningsproducerende:

Jeg vil bruge begrebet tingsliggørelse meget generelt til at henvise til den proces, der former vores oplevelse ved at skabe objekter, der bringer denne oplevelse til at stivne i 'tingslighed'. Vi skaber derved fokuspunkter, som meningsforhandlingen kan organiseres omkring (Wenger, 2004, s.73).

Ud fra citatet forstår vi Wengers måde at benytte begrebet tingsliggørelse, som en måde vi mennesker kan tale om verden på. Tingsliggørelsen er objekter, som kan hjælpe os til at strukturere og forstå vores handlinger ud fra, og også objekter som vi centrerer vores løbende meningsforhandling omkring. Wenger giver en lang række eksempler på tingsliggørelse, blandt andet det at nedskrive en lov, frembringe et værktøj eller skabe en bestemt procedure (Wenger, 2004: 73). I forhold til vores case betragter vi spillet som en tingsliggørelse af spildesignerne og erhvervspsykologernes praksis og idéer om samarbejde på tværs. At deltagelse og tingsliggørelse er komplementære størrelser, anskuer vi i vores case ud fra det forhold, at uden medarbejdernes deltagelse i spillet, vil tingsliggørelsen af samarbejde forblive en plade med en række klodser, siloer og kort. Det er først når medarbejderne sætter sig rundt om bordet og deltager, at pladen, klodserne og siloerne bliver til et spil. På samme måde som deltagelsen er med til at give liv til tingsliggørelsen, er tingsliggørelsen også med til at forme medarbejdernes handlinger. I forbindelse med denne case fx gennem spilleregler.

Udover at være en tingsliggørelse af praksis kan vi ligeledes betragte spillet, som det Wenger betegner med begrebet *grænseobjekt*. Wenger låner i sin teori begrebet *grænseobjekter* fra videnskabssociologen Leigh Star (Star i; Wenger, 2004, s. 127). Begrebet dækker over objekter, der i en eller anden grad har til formål at koordinere perspektiver fra forskellige baglande (Wenger, 2004). Det interessante i vores case opstår nemlig i det forhold, at spillet

som en tingsliggørelse af erhvervspsykologernes praksisfællesskab skal lægge op til deltagelse og genforhandling af mening hos flere praksisfællesskaber. Spørgsmålet bliver da, hvordan meningsforhandlingen ser ud hos de to praksisfællesskaber, set ud fra det forhold, at spillet ikke er et produkt opstået ud fra egen deltagelse i et praksisfællesskab, men som skal optages udefra. Ifølge Wenger bliver den afgørende designopgave i et sådan tilfælde, at have fokus på forståelsen af forholdet mellem designpraksisser, brugspraksisser samt disses grænser og sammenkædninger (Wenger, 2004). Hvordan dette er lykket for erhvervspsykologerne, vil vi vende tilbage til i analyse 2.

For at vi kan undersøge hvordan praksisfællesskaberne VIP og TAP oplevede mødet med hinanden og praksisfællesskabet erhvervspsykologerne, vil vi nu gå videre til den del af Wengers teori, som handler om *når praksisfællesskaber mødes*.

NÅR PRAKSISFÆLLESSKABER MØDES

Ifølge Wenger kan praksisfællesskaber ikke forstås isoleret, de vil altid være forbundet til andre praksisser ude i verden. Dog vil der være mere eller mindre tydelige grænser for et praksisfællesskab, der er med til at afgrænse det fra andre praksisfællesskaber.

Medlemmer og artefakter tilhører ofte ikke kun ét praksisfællesskab (Wenger, 2004). Ser vi på vores case, er Uffe, professor i erhvervsret, både medlem af praksisfællesskabet VIP samtidig med, at han er medlem af praksisfællesskabet *samarbejdsudvalget* (hvor der er en række praksisfællesskaber repræsenteret). Ligeledes vil praksisfællesskaber have at gøre med grænseobjekter, der forbinder dem til praksisfællesskaber, som de ikke umiddelbart hører til. Ifølge Wenger vil der i nogle sammenhænge imidlertid være risiko for misforståelser i tolkningen af objekterne, hvorfor det kan være en god ide at få mennesker og artefakter til at flytte sig samtidig (Wenger, 2004). Dette ser vi særlig relevant i forbindelse med erhvervspsykologernes formidling af spillet, da dette kan anskues som et eksempel på, at et menneske (erhvervspsykolog) er tilkoblet som formidler af et objekt (Silospillet) for at undgå misforståelser i tolkningen af spillet.

MÆGLING

Deltagelse, herunder *mægling* mellem praksisser, spiller en vigtig rolle i forhold til mødet mellem praksisfællesskaber. Wenger låner begrebet fra sin kollega Eckert til at beskrive, hvordan mennesker kan skabe forbindelser mellem praksisser og overføre noget fra en praksis

til en anden (Eckert i; Wenger, 2004). Mæglerrollen kan være en kompleks rolle at påtage sig, da mæglerne ofte befinder sig i grænseområderne mellem flere praksisser, hvilket kræver en vis legitimitet i forhold til at påvirke og skabe opmærksomhed om udviklingen af praksisser og eventuelle modstridende interesser. Ligeledes kræver det også evnen til at skabe forbindelser og sammenkæde praksisser, hvilket altsammen kan medføre en ambivalent relation for mægleren, da det kan være en vanskelig opgave at spænde over grænsen mellem flere praksisfællesskaber (Wenger, 2004). Ifølge Wenger er der to tendenser mægleren må undgå i sit virke: "At blive draget ind som fuldgældige medlemmer og blive afvist som udbudne gæster" (Wenger, 2004, s.132). På baggrund heraf er mæglerrollen en hårfin balance mellem hverken at være inde eller ude, at kunne facilitere og håndtere sameksistens og medlemskab, der både medfører afstand, men også skaber en legitimitet, således at de praksisfællesskaber mægleren grænser over, lytter til mægleren (Wenger, 2004).

Drager vi paralleller til vores case, vil vi umiddelbart kategorisere erhvervspsykologerne som mæglerne i kraft af deres rolle som facilitatorer for spillet. I analysen vil vi se nærmere på mæglerrollen, og bl.a. undersøge erhvervspsykologernes legitimitet blandt de praksisfællesskaber de mødte på konferencen.

OPSUMMERING

I ovenstående har vi præsenteret den del af Wengers teori, som vi ønsker at anvende i analyse 2. Begreberne praksisfællesskab og mening er introduceret for, at vi i analysen kan komme nærmere en forståelse af, hvordan tilhørsforholdet til et givent praksisfællesskab påvirker den enkelte medarbejders meningsdannelse vedrørende konferencen. Herunder hvordan medarbejderne positionerer sig, forhandler og lærer ud fra disse. Vi har ligeledes behandlet det forhold, at praksisfællesskaber ifølge Wenger ikke kan betragtes isoleret, hvorfor vi har præsenteret hans perspektiver på hvad der sker når praksisfællesskaber mødes. Samlet skal teoriapparatet bidrage til at undersøge effekten af de forskellige praksisfællesskaber og muligvis gøre os klogere på, hvor de kommunikative udfordringer i mødet mellem de forskellige praksisfællesskaber på konferencen er opstået.

ILLERIS' LÆRINGSTEORI

Da vi i specialet undersøger et møde mellem en række praksisfællesskaber, finder vi det naturligt at have fokus på den sociale og samspilsmæssige dimension af læring. Vi ser det dog som en mangel i Wengers teori, at han umiddelbart ikke tilbyder en analytisk ramme, der kan være med til at anskue den konkrete læringssituation, som fandt sted omkring spillet.

Ligeledes savner vi i hans teori et perspektiv, der i højere grad kan hjælpe os til at se nærmere på den individuelle side af læringen, og som kan tilbyde et mere konfliktorienteret blik for, hvor i læringssituationen der eventuelt opstod barrierer eller udfordringer.

Med ovenstående for øje, har vi valgt at inddrage læringsteoretiker Illeris for at komme nærmere en mere helhedsorienteret forståelse af læringssituationen. Ligesom Wenger har Illeris fokus på den sociale samspilsmæssige dimension af læring, men inddrager derudover to andre dimensioner, den kognitive og den psykodynamiske dimension, som han mener bør udspecificeres og vægtes på lige fod (Illeris, 2009).

På trods af, at Wenger anerkender de to andre dimensioners tilstedeværelse mener vi, at Wenger i for høj grad fokuserer på den sociale dimension, således at den kognitive og psykodynamiske dimension træder i baggrunden. Ved at supplere Wengers sociale perspektiv på læring med Illeris' mere helhedsorienterede perspektiv håber vi, at teorierne i samspil kan være med til at skabe en analytisk ramme, hvorigennem vi kan få øje på interessante og konflikterende forhold i forbindelse med konferencen og medarbejdernes oplevelse heraf.

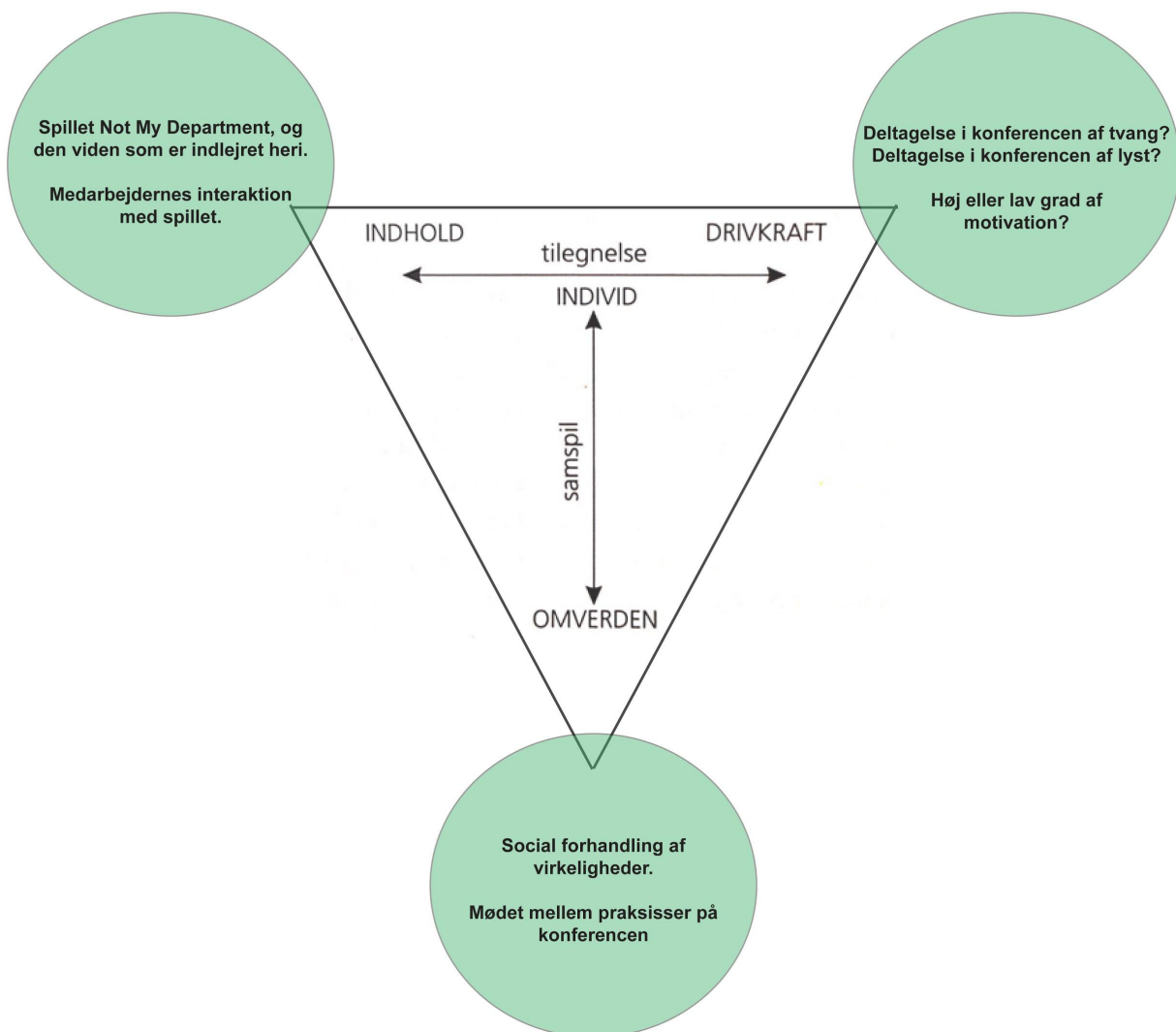
LÆRINGSTREKANTEN

Illeris opstiller en såkaldt læringstrekant, hvori han taler om tre dimensioner inden for læring - indhold, drivkraft og samspil, også betegnet som den kognitive -, den psykodynamiske - og den samfundsmæssige dimension. Tre dimensioner som Illeris mener, der må tages højde for i en læringssituation og som indbyrdes påvirker hinanden.

Traditionelt har læringsforskningen hovedsageligt beskæftiget sig med den indholdsmæssige dimension. En af Illeris' vigtigste hensigter med læringstrekanten er imidlertid at fremhæve, at der også er andre, og lige så vigtige forhold på spil i forbindelse med læring (Illeris, 2009).

Derfor vil vi benytte denne, når vi i analysen ser nærmere på medarbejdernes oplevelse af konferencen, og det faktum, at der synes at være betydelige forskelle i hvorledes den konkrete læringssituation er blevet opfattet.

I sin teori opererer Illeris med to grundlæggende kategorier: processer og dimensioner. Nedenfor ses læringstrekanten (Illeris 2009), som grafisk illustrerer de to processer og de tre dimensioner og deres indbyrdes samspil samt, hvorledes vi ser læringstrekanten i forbindelse med casen. Vi har koblet forhold fra casen på de tre dimensioner indhold, drivkraft og omverden, for at kunne se nærmere på, hvordan de spiller sammen i læringssituationen på konferencen. Dette for at blive klogere på, hvilke dimensioner der evt. har haft en fremmende eller bremsende effekt i forbindelse med læringen og dermed har fungeret enten positivt eller negativt i forbindelse med at nå konferencens målsætninger. Efter modellen følger en række afsnit, hvori vi redegør for de tre dimensioner og hvordan vi har valgt at relatere dem til vores case.



(Figur 4, egenfortolkning af Illeris' Læringstrekant, 2009)

SAMSPILSPROCESSEN

Den lodrette dobbeltpil illustrerer samspilsprocessen. Det er den dimension i læringen, der handler om samspillet mellem den lærende og omverdenen. Samspilsprocessen er derfor tegnet som en lodret pil mellem disse to dimensioner. Illeris placerer omverdenen nederst, da han mener, at dette er det almene grundlag for hele læringen. Det lærende individ opfatter han som et specifikt tilfælde, hvorfor det placeres øverst. Pilen illustrerer hermed de to planer, som Illeris mener indgår i enhver læreproces - omverdens-planet og individ-planet (Illeris, 2009). Heri ligger en tro på, at al læring er situeret. Dvs. at læringssituationen ikke kun påvirker læringen, men også kan siges at være en uadskillelig del af den. Begrebet om situeret læring låner Illeris fra Lave og Wenger og deres bog *Situeret Læring* (Lave & Wenger, 1991), som vi omtalte i introduktionen til teoriafsnittet på side 50.

Ser vi på samspilsprocessen i forbindelse med vores case, ønsker vi i analysen at undersøge, hvilke sociale interaktioner der udspillede sig i læringsrummet på konferencen, og hvilken effekt disse møder har haft på medarbejdernes drivkraft og dermed på tilegnelsen af indhold. Som sociale repræsentanter for *omverdenen* ser vi praksisfællesskaberne VIP og TAP samt de seks erhvervspsykologer. Vi vil i forbindelse med denne dimension, jævnfør Wenger, undersøge den meningsskabelse og forhandling af virkelighed som sker, når forskellige praksisser mødes. Her tænker vi på mødet mellem praksisfællesskaberne på fakultetet; VIP og TAP, samt mødet mellem VIP, TAP og praksisfællesskabet erhvervspsykologerne.

TILEGNESESPROCESSEN

Et andet aspekt hvor Illeris adskiller sig fra Wenger er ved det forhold, at han også betragter læringen som en individuel proces. Den vandrette dobbeltpil illustrerer således tilegnelsesprocessen, hvilken Illeris opfatter som en proces, der udelukkende finder sted på det individuelle plan. Dobbelttheden som her finder sted handler om samspillet mellem et indhold og en drivkraft. Indholdet er det som der skal læres (kundskaber, kvalifikationer, indsigt osv.) og det er denne del af modellen som bl.a. skal vise, at der ved læring altid er et subjekt og et objekt, dvs. at der altid er *nogen* som skal lære *noget* (Illeris, 2009). Det er ved indholdsdimensionen at den lærendes forståelse, indsigt og formåen udvikles, dvs. en opnåelse af at skabe mening i tilværelsen og ligeledes en opnåelse af nye færdigheder, som gør mennesket i stand til at håndtere tilværelsens praktiske udfordringer.

I den anden ende af pilen er drivkraften, hvilket er det som både sætter tilegnelsesprocessen i gang og vedligeholder den. Drivkraftens beskaffenhed har ifølge Illeris stor betydning for, hvorvidt tilegnelsen af indhold sker:

“Det er et af de vigtigste resultater af de seneste ti års lærings- og hjerneforskning, at spørgsmålet om læringens drivkraft - dvs. om den fx er drevet af lyst og interesse eller af nødvendighed eller tvang - altid kommer til at præge både læreprocessen og læringsresultatet (...) (Illeris, 2009, s.37).

Det drejer det sig i forbindelse med drivkraften om at mobilisere en såkaldt mental energi, som læringen kræver (Illeris, 2009). Det kan derfor være fx usikkerhed, udækkede behov eller nysgerrighed som får os til at opsøge nye forståelser eller ny viden (indholdet) for at genoprette en given balance. Ifølge Illeris aktiveres de to dimensioner (indhold og drivkraft) altid samtidig, hvorfor det som indholdsmæssigt læres altid vil være præget af det engagement, som har mobiliseret den mentale energi, der er nødvendig for at en læreproces kan finde sted (Illeris, 2009).

Vi opfatter spillet og den viden som er indlejret heri - fx viden om silodannelse, barrierer og samarbejde - som det *indhold* der skal læres på konferencen. I forbindelse med indholdsdimensionen vil vi i analysen se nærmere på medarbejdernes refleksioner over den primære og sekundære interaktion i forhold til spillet, samt hvorvidt der på konferencen har været tale om en akkomodativ eller assimilativ læring hos medarbejderne. Begreber vi her låner fra Piaget, og som vil blive uddybet længere nede i afsnittet.

I forbindelse med *drivkraften* finder vi det relevant at undersøge medarbejdernes motivation (eller manglen herpå) til at tage på en konference med temaet *samarbejde*. Ligeledes vil vi undersøge deres engagement og forståelse for den forandring, konferencen har til formål at bidrage til. Som et supplement til Illeris' drivkraftdimension, og for at kunne undersøge karakteren af medarbejdernes motivation i forbindelse med konferencen, vil vi længere nede i afsnittet introducere Ryan og Decis motivationsteori.

TRÅDE MELLEMLILLERIS OG WENGER

Vi ser en forbindelse mellem Illeris begreb *drivkraft* og Wengers begreber om *gensidigt engagement* og *fælles virksomhed*.

Begrebet drivkraft dækker hos Illeris over det engagement, som skal være tilstede for, at man kan tilegne sig læring. Hos Wenger er den fælles virksomhed en overenskomst i fællesskabet, som handler om, hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er vigtigt, hvad man skal gøre, og hvad man ikke skal gøre osv. Det er denne fælles virksomhed, som skaber et gensidigt engagement for at lære inden for rammerne af, hvad man i fællesskabet mener er vigtig viden. Når vi trækker tråde mellem de to teoretikers begreber, ses ligheden, men også forskellen. Wenger taler om et forhandlet engagement i et fællesskab, mens Illeris taler om et engagement eller en drivkraft hos det enkelte menneske. Begge perspektiver kan bidrage til vores analyse, hvor vi både ønsker at undersøge den enkelte medarbejders oplevelse, og hvorledes denne oplevelse muligvis er påvirket gennem deres tilhørsforhold i et praksisfællesskab.

PIAGETS LÆRINGSTYPER

I forbindelse med indholdsdimensionen fremhæver Illeris psykologen Piaget og hans konstruktivistiske læringsforståelse. Denne lægger vægt på, at lærende ikke blot overtager forståelser, men at de i læringssituationen bliver genstand for en række kognitive omstruktureringsprocesser på baggrund af den lærendes eksisterende viden.

Piaget opstiller to grundlæggende læringstyper: assimilation og akkomodation, som begge drejer sig om tilegnelsen af indhold og karakteren af det, der læres. Groft ridset op indbefatter den assimilative proces en omstrukturering af den nye viden i forhold til eksisterende forståelser, hvorimod den akkomodative proces beskriver den proces, hvor eksisterende viden ændres på baggrund af den nye viden (Illeris, 2009). Processerne fremstilles ofte som modsætninger, hvilket ikke er helt korrekt. Vi vil i dette afsnit ikke lave en grundig redegørelse for Piagets læringsteori, men blot gennemgå de to nævnte processer, og kort redegøre for, hvorledes vi ser dem relevante i forbindelse med vores analyse.

ASSIMILATION

Ifølge Piaget søger individet at opretholde en ligevægt i sit samspil med omgivelserne gennem en aktiv tilpasningsproces. Her søger individet at tilpasse sig til sine omgivelser, samtidig med, at det søger at tilpasse omgivelserne til sine egne behov. Denne såkaldte adaptation finder sted i et samspil mellem de assimilative og de akkomodative processer. Ved assimilation optager

individet indhold i en allerede eksisterende struktur. Der er altså tale om læring som udbygger eller tilføjer viden til allerede eksisterende mentale skemaer.

Piaget selv definerer den assimilative læring således:

... no behaviour, even if it is new to the individual, constitutes an absolute beginning. It is always grafted on to previous schemes and therefore amounts to assimilating new elements to already constructed structures (innate, as reflexes are, or previously acquired) (Piaget, 1976a, s.17; von Glasersfeld, 1995, s.62).

Til at forklare Piagets begreb bruger Illeris et eksempel med en elev og en matematiktime. Matematik-undervisningen er tilrettelagt ud fra en forudsætning om, at eleven allerede har udviklet mentale skemaer, som er med til at strukturere den tilegnede viden om matematik, som læreren gennemgår. Når læreren derfor gennemgår en ny regneart, som der ikke tidligere er blevet undervist i tilsigtes det:

(...) at eleverne tilegner sig den nye viden, og det kan ske ved en assimilativ udbygning af elevens "matematik-skema" (Illeris 2009, s.53).

Ifølge Illeris vil assimilativ læring ofte være præget af en forholdsvis stabil udvikling, hvor læringen løbende opbygges, integreres og stabiliseres. Han henviser til, at det typisk vil være den assimilative læring, som der indenfor skole- og uddannelsessystemet tilsigtes, ved det forhold at man løbende forsøger at udbygge den lærendes videns- og færdighedsstrukturer (Illeris, 2009).

AKKOMODATION

Ved den akkomodative læring taler Piaget ikke om tilføjelser og udbygninger til de eksisterende skemaer, men i højere grad om en decideret omstrukturering af de allerede etablerede mentale skemaer. Han beskriver processen således:

Det er en form for læring, som vi kan aktivere, når vi kommer i situationer, hvor påvirkninger fra omgivelserne ikke uden videre kan knyttes til de eksisterende skemaer, fordi der er en eller anden uoverensstemmelse - noget der ikke passer sammen. For at

skabe den nødvendige sammenhæng kan vi så foretage en hel eller delvis nedbrydning af de relevante skemaer (...) (Illeris, 2009, s.55).

Illeris fremhæver at akkomodativ læring generelt er mere energikrævende end assimilativ læring, hvorfor han også argumenterer for, at denne form for læring ofte afvises, hvis individet ikke synes at have nogen interesse i at lære det pågældende indhold. Akkomodativ læring synes derudover at kræve, at individet føler sig tryk i læringssituationen, således at han/hun "tør" give slip på det allerede etablerede og velkendte (Illeris, 2009, s.57).

ET FORSVAR MOD LÆRING

I forbindelse med Piagets læringstyper omtaler Illeris, hvordan der hos individer kan opstå et såkaldt psykisk forsvar mod læring. Et mentalt forsvar, der ubevidst igangsættes i situationer, hvor en given læring forekommer truende, begrænsende eller belastende for opretholdelsen af den mentale balance (Illeris, 2009).

Ifølge Illeris benævner Piaget denne mentale funktion som *fordrejet assimilation*. Begrebet dækker over den proces der ofte sker, når individer befinder sig i situationer, der ikke stemmer overens med deres i forvejen erhvervede forståelser og mentale skemaer. Fordrejet assimilation finder derfor typisk sted i situationer, hvorom der for individet eksisterer en række fordomme og til dels fastlåste forståelser, der vil kræve energi at opgive, hvorfor individet vil forsøge at fordreje de elementer der modsiger egne forståelser og fordomme. I stedet for, at der forekommer en akkomodation som led i at genoprette den mentale balance beskriver Illeris med udgangspunkt i Piaget, at individet i de fleste tilfælde ubevidst afviser eller fordrejer situationen, således at den passer til de mentale forståelsesstrukturer individet i forvejen besidder. Herved sker der en såkaldt fordrejet assimilation, der oftest er mindre krævende end, hvis individet skulle foretage en akkomodation (Illeris, 2009).

Opsummerende forstår vi altså, at assimilativ læring finder sted, når ny viden i en læringssituation blot bygger videre på de erfaringer og forståelser et individ har- og gør sig, mens den akkomodative læring først bliver aktuel, når ny viden går ind og omstrukturer eller fornyer disse erfaringer og forståelser. Sidstnævnte kræver mere af individet, hvorfor det ofte ubevidst vil forsøge at fordreje den tilførte viden, således at det passer til egne forståelser, hvormed den akkomodative læring udebliver. Når vi i analysen undersøger, hvad der gjorde sig gældende i forbindelse med indholdsdimensionen på konferencen, vil vi trække på Piaget og

den lille del af hans læringsforståelse, som vi har redegjort for i ovenstående. Dette for at undersøge om vi i empirien kan se tegn på, at der hos medarbejderne har fundet en læring sted, og i så fald, om vi kan trække tråde til enten den assimilative eller akkomodative læring.

MOTIVATIONSTEORI

I forbindelse med drivkraftsdimensionen finder vi det som tidligere nævnt relevant at se nærmere på medarbejdernes motivation. Med udgangspunkt i Ryan og Decis motivationsteori vil vi i dette afsnit gøre rede for vores forståelse af begrebet, samt hvordan vi ønsker at anvende det i analysen. Ryan og Decis teori om motivation bunder i deres udvikling af den empirisk funderet selvbestemmelsesteori [Self-Determination Theory (SDT)], som i overordnet forstand beskæftiger sig med begreberne *Intrinsic motivation* og *extrinsic motivation* (Ryan & Deci, 2000, s. 55). Begreber vi vælger at oversætte til en *indre motivation* og en *ydre motivation*. Vi vil i dette afsnit ikke lave en længere redegørelse for Ryan og Decis selvbestemmelsesteori, men blot kort gennemgå de to motivationsbegreber.

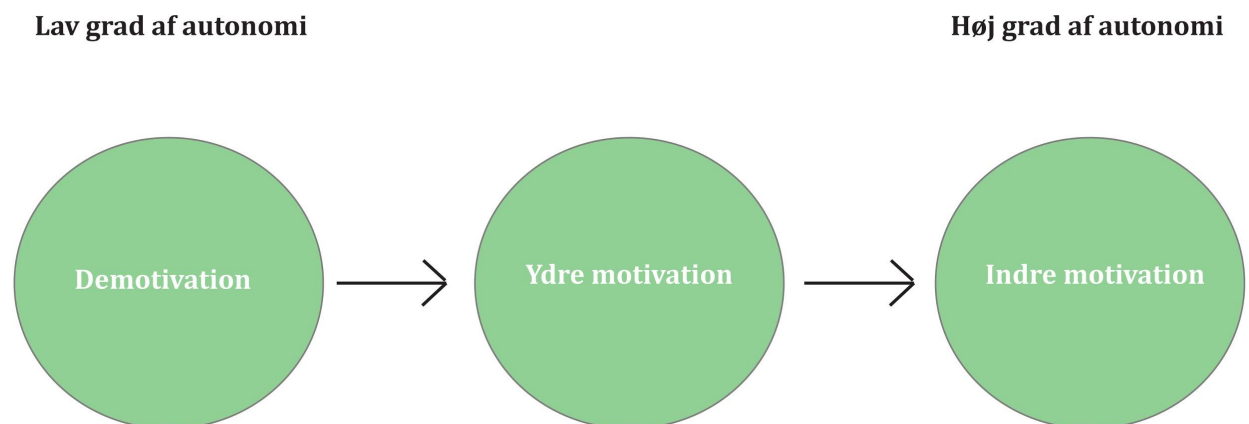
Motivation betyder at være drevet til at gøre noget. Ryan og Deci benævner to parametre, hvorudfra motivation kan måles, herunder ud fra *graden* [level] af motivation eller ud fra motivationens *orientering* [orientation] (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Graden af motivation handler om mængden af motivation for en given handling, mens motivationens orientering fortæller noget om de interesser, holdninger og intentioner, der ligger forud for handlingen. Det er sidstnævnte parameter, vi i dette afsnit vil behandle, og det er ligeledes herindenfor, at begreberne om indre og ydre motivation kommer til udtryk.

INDRE MOTIVATION OG YDRE MOTIVATION

Indre motivation udspringer af menneskers immanente lyst og interesse til at gøre noget, fordi det giver dem en personlig tilfredsstillelse, mens ydre motivation refererer til at udføre en handling med et ydre mål til hensigt. Ved indre motivation udfører personen en handling udelukkende for egen fornøjelses- eller udfordrings skyld og ikke på grund af pres, belønning eller tvang, der omvendt er kendetegn ved ydre motivation.

Ud fra et selvbestemmelses-teoretisk perspektiv kan ydre motivation variere i forhold til graden af autonomi den er forbundet med. Eksempelvis er der forskel på, om man udfører en handling for at undgå straf, eller om handlingen udføres fordi det medfører en belønning. Begge

handlinger repræsenterer intentionelle handlinger, men derudover varierer graden af autonomi og egne valg (Ryan & Deci, 2000). Ifølge Ryan og Deci stiger motivationen proportionelt med graden af autonomi, hvilket nedenstående figur viser ud fra forholdene demotivation, ydre motivation og indre motivation:



(Figur 5, Simplificering af Ryan & Deci's model *a taxonomy of human motivation*, 2000)

Ryan og Deci inddeler her den ydre motivation i forskellige grader, alt efter om den er kontrolleret udefra, eller indeholder en vis grad af selvbestemmelse. Eksempelvis, hvis en aktivitet skal motiveres via ydre påvirkning gennem anerkendelse eller belønning, vil der være tale om en høj grad af kontrol og en lav grad af autonomi, hvormed motivationen bliver eksternt reguleret (Ryan & Deci, 2000).

Når vi i analysen undersøger, hvad der gjorde sig gældende i forbindelse med drivkraftsdimensionen på konferencen, vil vi blandt andet benytte Ryan og Decis motivationsbegreber som et snit til at se på, hvad det er for nogle motivationsforhold, der er til stede hos medarbejderne, samt hvilken effekt det har på deres oplevelse af læringsituationen på konferencen.

POSITIONERING

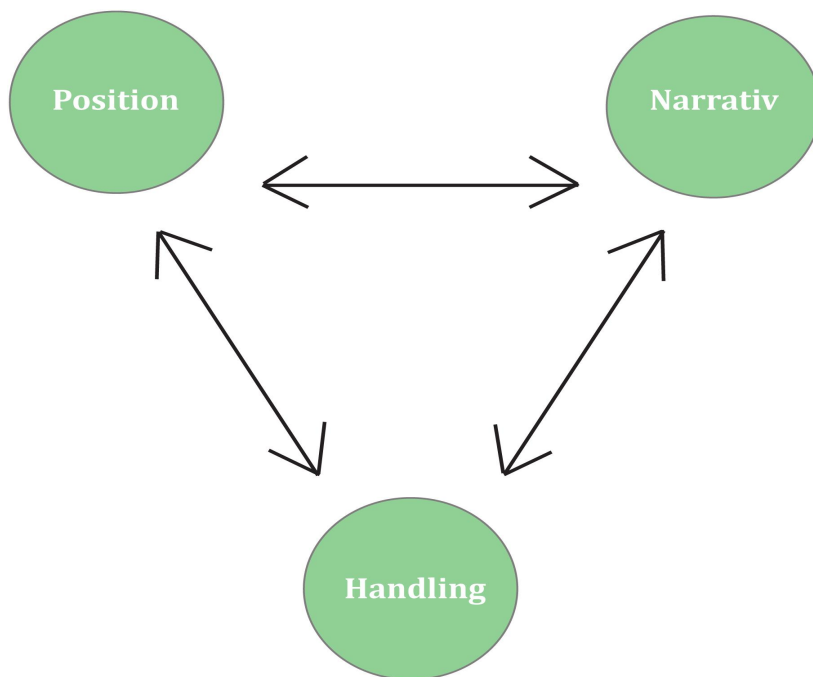
Som supplement til Wengers teori om mening og meningsforhandling præsenterer vi i det følgende Davies og Harrés teori om positionering suppleret med Moghaddam (Davies & Harré, 1990; Harré & Moghaddam, 2003). Dette fordi vi ønsker at undersøge, hvilke positioner medarbejderne på forskellig vis tildeler sig selv og andre i forhold til de praksisfællesskaber, de tilhører, hvilken kontekst de taler ud fra og hvilke narrativer, der knytter sig dertil. Vi spørger blandt andet os selv, hvordan konferencens sprogbrug har indflydelse på VIP og TAP's italesættelser af sig selv, hinanden og erhvervspsykologerne? Hvad effekten af disse italesættelser er og hvad den gør ved den ønskede forandring?

Positionering er den dynamiske sproglige forhandling af rettigheder og pligter, der foregår via social interaktion. Positioner skal derfor ses som et løst sæt af socialt definerede rettigheder og pligter, der begrænser handlemulighederne i en given ramme (Harré & Moghaddam, 2003). Med socialkonstruktionismen som centralt begreb i relation til positioneringsteorien kan teorien hjælpe os til at komme nærmere en mere relationel, kontekstorienteret og dynamisk forståelse af medarbejdernes meningskonstruktioner.

Positioneringsteorien er oprindeligt repræsenteret ved Davies & Harré (Davies & Harré, 1990) og er funderet i den sproglige drejning - en bevægelse der i anden halvdel af det tyvende århundrede gjorde op med en mere essentialistisk forståelse af identitet (Henriksen i; Davies & Harré, 2014). Harré og Moghaddam benævner skiftet som indførelsen af det "dynamiske paradigme" i psykologien, hvis grundlag bygger på en interesse for at studere konkret social interaktion som et udtryk for strukturer af mening og meningsdannelse (Harré & Moghaddam, 2003). Herved opstår en kritik af rollebegrebet og dets tiltro til at strukturelle forhold kan determinere den sociale interaktion. Centralt for positioneringsteorien ligger derfor en idé om at udskifte rollebegrebet med begrebet position for at understrege positioneringens dynamiske funktion. Ud fra kritikken overser rollebegrebet omgivelseres processuelle og ikke-statiske natur, hvorfor en rolle ikke kan tildeles en gang for alle, da denne altid vil være formet af de sociale situationer, relationer og kontekster, hvori rollen udspilles (Henriksen i; Davies og Harré, 2014).

POSITIONERINGSTREKANTEN

Harré og Moghaddam anvender positioneringstrekanten til at præsentere, hvordan forholdet mellem position, handling og narrativ er dynamisk samt hvordan disse udspiller sig i samtaler (Harré & Moghaddam, 2003).



(Figur 6, Harré & Moghaddam, 2003)

Sociale situationer udstikker på dynamisk facon positioner som personer kan vælge at adoptere, benægte, tildele andre, blive tvunget ind i osv. Handlinger er socialt bestemte og al social handlen bliver meningsfuld, når det tillægges betydning. Eksempelvis er et håndtryk en handling, der betyder forskellige ting alt efter, i hvilken kontekst håndtrykket udføres, samt hvem der giver og modtager håndtrykket (Eksempelvis: goddag/farvel/kondolence). Med præmissen om at sociale situationer er dynamiske og udvikler sig via personers handlinger påpeger Harré og Moghaddam i lighed med Wengers begreb om meningsskabelse, hvorledes situationer ikke udvikler sig vilkårligt. Hovedsageligt følger udviklingen af sociale situationer allerede etablerede mønstre, her benævnt som narrativer, hvorom deltagerne skaber mening. Et narrativ kan betragtes som en form for hypotese om udviklingen af den sociale situation, der studeres med dertilhørende principper og konventioner om, hvad der kommer til at ske (Harré & Moghaddam, 2003). På baggrund af positioneringstrekantens

dynamiske facon skal de tre begreber altid anskues, analyseres, forstås og tolkes i relation, da de både fordrer, men også udgør hinandens muligheder og begrænsninger.

Dynamikken i positioneringstrekanten kan i analyseøjemed gøre os klogere på, hvordan medarbejdernes positioner, handlen og narrativer spiller sammen med deres meningsforhandlinger omkring konferencen. Set i forhold vil vores case vil vi i analysen undersøge konferencen som narrativ. Konferencen er en begivenhed i tid og sted, hvorom medarbejderne taler, refererer og knytter en række fortællinger. Inden for narrativet om konferencen vil vi ligeledes undersøge andre mulige narrativer, herunder narrativerne VIP/TAP, medarbejder/spilaktivitet samt medarbejder/erhvervspsykologerne.

Da positionering også handler om diskursive kampe, vil vi kigge nærmere på eventuelle konflikterende forhandlinger, hvordan medarbejdernes sproglige fremstillinger forhandler disse narrativer, og hvad effekten er heraf. Ligeledes vil vi undersøge, hvordan medarbejderne tildeler sig eller forkaster både eksisterende og nye mulige positioner, der opstår i forbindelse med deres meningsforhandling, og hvordan dette har indflydelse på deres narrative selvfortolkning.

POSITIONERING SOM GRÆNSE FOR HANDLEN

Et princip i positioneringsteorien er distinktionen mellem *det logisk mulige* og *det socialt passende* [Oversat fra *logically possible* og *socially appropriate*] (Harré & Moghaddam, 2003, s.5). Det der er logisk muligt for enhver person i enhver situation er ikke altid socialt passende i hvilken som helst situation. Kontekst, kultur, normer og værdier udstikker som regel en række koder og begrænsninger, der er med til at styre vores ytringer og handlinger i sociale situationer. Eksempelvis vil en medarbejders tilhørsforhold til praksisfællesskabet VIP sandsynligvis udstikke en række koder for, om hvad og hvordan medarbejderen ytrer sig i bestemte situationer. At træde ind i en position- eller blive positioneret indsnævrer, hvor meget af det logisk mulige, der er socialt passende at ytre i forhold til netop den kontekst hvori positioneringen sker (Harré & Moghaddam, 2003). Begreberne om positionering som grænse for handlen kan i analysen hjælpe os til at kigge nærmere på om nogle af medarbejdernes tilegnede positioner, eksempelvis tilhørsforholdet til et givent praksisfællesskab, medførte muligheder og begrænsninger i deres handlen set i relation til de rammer, som var opstillet på konferencen.

INDIREKTE POSITIONERING

Indirekte positionering sker når personer anvender mentale, moralske eller karakterologiske attributter til at positionere andre på en enten favorabel- eller ufavorable måde i forhold til egne interesser. At positionere en person som upålidelig (karakterologisk attribut) er på samme tid at afskrive personen fra nogle bestemte gøremål, eksempelvis at holde øje med børnene der leger. På denne måde etablerer og okkuperer den person, der positionerer den anden på en bestemt måde, en form for moralsk standard i forskellige situationer (Harré & Moghaddam, 2003, s. 7).

Dog skal det nævnes, at positioneringer både forekommer im- og eksplicit og ikke nødvendigvis er intentionel, da vi, i tråd med specialets socialkonstruktionistiske afsæt, opfatter talehandlinger ud fra vores egen positionering og de narrativer, som knytter sig hertil. Eksempelvis vil en fortalt anekdote virke stødende i én social situation, mens den i andre forekommer humoristisk, hvilket understreger at der ikke altid er sammenhæng mellem handlingers intentioner og effekt. Set i analyseøjemed undersøger vi senere, hvorledes medarbejderne gør brug af indirekte positioneringer i forhold til egne interesser, og hvilken indflydelse dette muligvis har haft på læringsituationen.

FØRSTE- OG ANDENORDENSPOSITIONERING

Harré og Moghaddam skelner mellem første- og andenordenspositionering, hvilket de også benævner som "eksplicit positionering" og "repositionering" (Harré & Moghaddam, 2003). Førsteordenspositionering sker, når en person positionerer en anden, fx ved at sige "du er upålidelig". Andenordenspositionering sker når den positionerede person får mulighed for repositionering, dvs. enten at afvise, udfordre eller acceptere den positionering, som vedkommende er blevet tildelt. At udfordre eller afvise en førsteordenspositionering er ligeledes retten til at justere det dominerende narrativ som den aktør, der ytrede positioneringen var i gang med at udfolde. Når en person udfordrer en positionering, vil det som oftest være udtryk for to ting: Enten at personen gør modstand mod en bestemt position, eller/og at personen anvender denne modstand til at positionere sig selv på en bestemt måde. I analysen vil vi undersøge, om medarbejderne anerkender de førsteordenspositioneringer, som Silospillet indhold, samt de forskellige praksisfællesskaber, er med til at tildele dem, og hvad det i så fald gør ved deres oplevelse af processen.

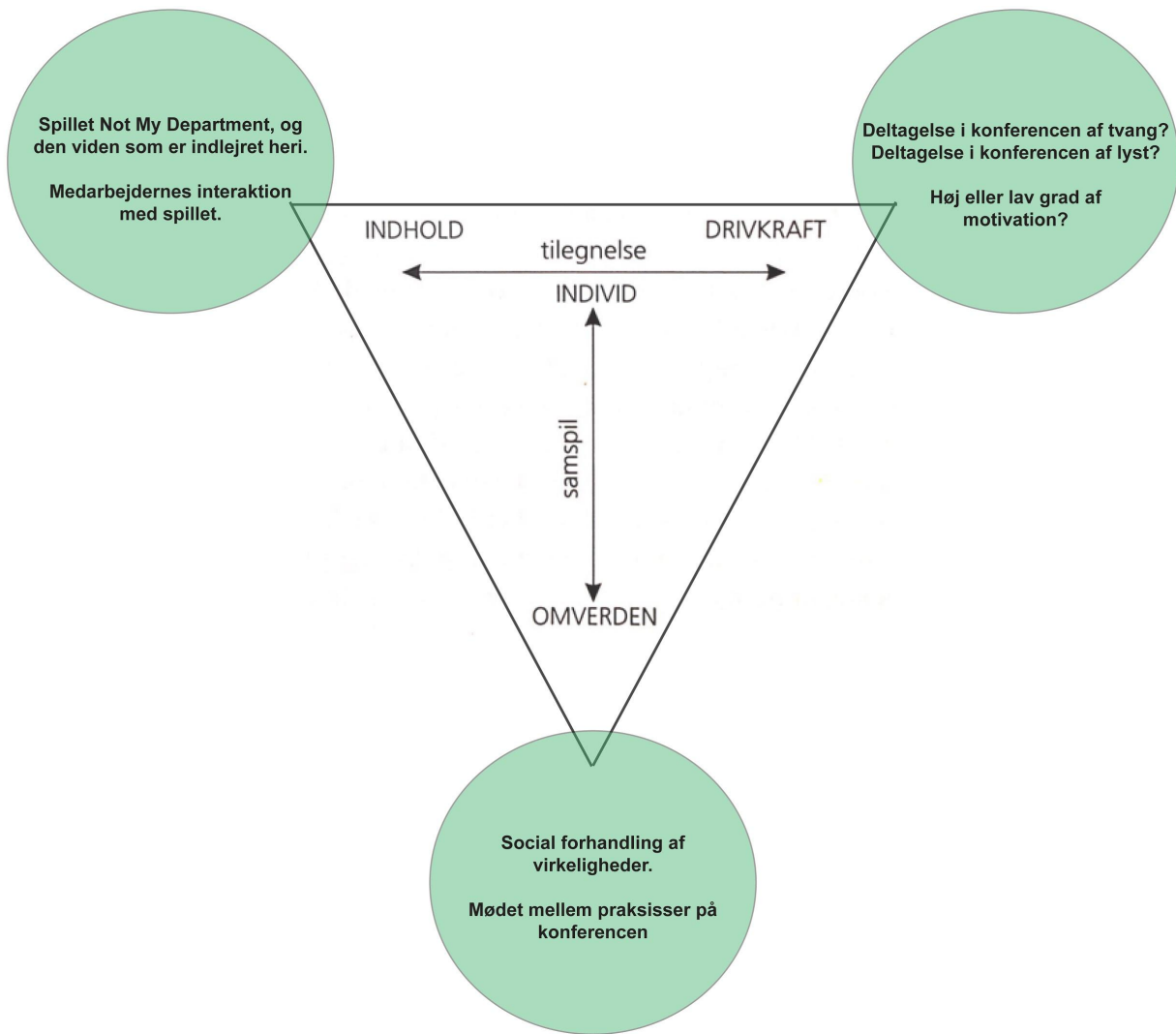
KRITISKE REFLEKSIONER

En væsentlig kritik af positioneringsteorien må ligge i dens evne til, på socialkonstruktionistisk vis, at beskrive positioner, handlinger og effekter, som alle bindes op på kontekst, det lokale, og tilsvarende konstruerede narrativ. Som Davies og Harré påpeger, udspringer positioneringsteorien som en kritik af rollebegrebets og dets tiltro til at strukturelle forhold kan determinere den sociale interaktion (Davies & Harré, 2014). Som vi beskrev i det videnskabsteoretiske afsnit udsprang den poststruktruralistiske filosofi som en kritik af den strukturelle determinisme, og fra sin nye position, forsøgte den at sætte fokus på det oversete, eller med Staunæs' ord: fokus på *balladen* og *læk*, der dækker over empiriske overraskelser, uforudsigeligheder og udfordringer i sociale meningsforhandlinger (Staunæs, 2007). Altså et fokus på det skæve, som ikke kommer frem i den mere strukturelle forståelse. Udfordringen for positioneringsteorien opstår når den opnår en forklaringsværdi overfor alle sociale fænomener. Når et perspektiv opnår en altomfavnende forklaringsværdi, mister teorien sin evne til at se ud over sig selv, og mister derigennem sin forklaringsværdi. Den selvsamme risiko har positioneringsteorien når den ender med at reducere det sociale til et spørgsmål om sproghandlinger og positioner indenfor et narrativ. Der er derfor behov for at positioneringsteorien ikke får lov til at stå alene, men derimod betragtes som et blandt flere teoretiske bidrag til analysen, hvilket vi så vidt som muligt har forsøgt i dette speciale.

Vi har nu præsenteret vores samlede teoriapparat til del 2, og vil derfor bevæge os videre til selve analysen.

OPBYGNING AF ANALYSE 2

Som udgangspunkt for denne analyse vil vi bruge Illeris' læringstrekant, som vi præsenterede på s. 58. Trekanten skal fungere som et overordnet skelet til at undersøge den læringssituation, som fandt sted på konferencen. Vi vil undersøge hvordan de tre dimensioner indhold, drivkraft og omverden har påvirket hinanden og hvilken betydning dette har haft for medarbejdernes læring. I modellen nedenfor viser vi, hvordan vi sætter Illeris' tre læringsdimensioner i forbindelse med vores case.



(Figur 4, egenfortolkning af Illeris' Læringstrekant, 2009)

Som vi redegjorde for i teori afsnittet til denne del (side. 53) betragter vi VIP, TAP og erhvervspsykologerne som tre forskellige praksisfællesskaber. Dette for at kunne lægge et analytisk blik på grupperingerne og møderne herimellem. Når vi i analysen nedenfor nævner VIP, TAP og erhvervspsykologerne er det derfor med vores definition af disse som værende et praksisfællesskab for øje, men for læsevenlighedens skyld har vi valgt ikke at benytte begrebet hver gang de tre grupperinger nævnes.

DRIVKRAFT

For at undersøge medarbejdernes drivkraft vil vi inddrage det overordnede formål for konferencen, som det står formuleret i manualen til spillet. Vi er interesserede i at undersøge, hvorvidt medarbejderne viser tegn på at forstå og tilslutte sig formålet. Dette på baggrund af at vi mener, at det må være en vigtig brik i at finde engagement og lyst til at spille spillet og ligeledes lære af det. Det overordnede formål for konferencen lyder:

Skabe større tværorganisatorisk forståelse og udvikle ideer til at skabe mere samarbejde
(Manual, 2014, s. 5, Hjemmeside 6).

Analysen af drivkraftdimensionen vil være opdelt i to mindre analyser, som tilsammen skal være med til at undersøge hvorvidt medarbejderne viser engagement og forståelse for det overordnede formål. De to afsnit hedder *Forventninger til konferencen* samt *Når samarbejde sættes på dagsordenen*.

FORVENTNINGER TIL KONFERENCEN

I alle ni interviews spørger vi ind til, hvilke forventninger medarbejderne havde til konferencen, efter de havde læst invitationen hertil. I invitationen oplyses de om konferencens emne "Sammen om Fakultetet" samt at fokus vil ligge på, hvordan de kan arbejde bedre sammen i organisationen. Udover en invitation modtager medarbejderne også et program over, hvad der skal ske på konferencen (Invitation og program til konferencen, bilag 2 & 1).

VIP'ERNES FORVENTNINGER TIL KONFERENCEN

Vi ser et overordnet mønster i, at italesættelserne om forventningerne til konferencen, umiddelbart kan forbindes til medarbejdernes tilhørsforhold til deres praksisfællesskab. VIP'erne synes umiddelbart ikke at have haft nogle konkrete forventninger til konferencen, hvilket vi forstår ud fra følgende udtalelser:

Jeg havde ingen forventninger [til konferencen] Jeg kan ikke engang huske om jeg kendte programmet. Jeg tænkte bare at det var en pligt, og så satte jeg tid af (Interview Astrid (VIP), s. 1, bilag 13).

Så det tænker jeg er spild af tid [konferencen], men selvfølgelig er jeg forpligtet til at tage afsted (Interview Hans (VIP), s. 1, bilag 11).

Jeg tænkte ikke så meget. Altså, nu er jeg ansat herinde, og vi har den ledelsesform vi har, og jeg bakker op omkring den måde det foregår. Så hvis nogen beder mig om at komme til en konference, så gør jeg det (Interview Dan (VIP), s.1, 14).

Jeg tror jeg tænkte det de fleste tænkte, nemlig at det også blev kommunikeret, at det ville blive taget meget ilde op, hvis vi ikke dukkede op til konferencen. Det tror jeg er en ting, som over for visse medarbejdere er blevet kommunikeret, at hvis de ikke dukkede op, så skulle de finde sig et andet sted at arbejde (...) det bærer præg af tvang (Interview Anders (VIP), s. 1, bilag 12).

Mine forventninger var, at vi skulle komme tættere på at diskutere vores interne samarbejdsrelationer og mit håb var, at vi på dag 2 ville komme frem til nogle lidt konkrete forslag, så det hele ikke endte med sådan noget intetsigende snak om at vi skal blive bedre til at snakke med hinanden (Interview Uffe (VIP), s. 1, bilag 15).

I ovenstående citater lægger vi mærke til, at Astrid og Hans benytter ordet *pligt* og Anders ordet *tvang*, når vi spørger ind til deres forventninger til konferencen. Anders' brug af ordet *tvang* underbygges ved, at han giver udtryk for en frygt for at blive fyret, hvis han udeblev fra konferencen. Dan sætter lighedstegn mellem det forhold, at han støtter op om ledelsen og dermed også om konferencen, hvorfor vi forstår, at han ser det som en pligt at deltage. Vi bemærker her, hvorledes både Anders og Dan indirekte positionerer ledelsen som værende garant for den forpligtede deltagelse. Dan gør tilsyneladende dette ved at anerkende ledelsens position, mens Anders anvender den indirekte positionering til at positionere sig selv som tvangsunderlagt ledelsens magt. En selvtildelet position, hvis effekt ud fra vores tolkning er, at den er med til at legitimere Anders' modstand omkring konferencen.

Uffe adskiller sig dog umiddelbart fra de andre VIP'ere ved at udtrykke nogle konkrete forventninger til konferencen, blandt andet via sætningen *diskutere vores interne samarbejdsrelationer*. Udover at tilhøre praksisfællesskabet VIP er Uffe også en del af samarbejdsudvalget. I forhold til dekanens velkomsttale forstår vi, at samarbejdsudvalget har

haft en stor rolle i forbindelse med forberedelsen af konferencen, hvormed vi opfatter Uffe som en form for medafsender af projektet "Sammen om Fakultetet". Dekanen siger bl.a.:

Der er blevet lagt et gevaldigt arbejde og forberedelse i at forberede denne konference i SU og i arbejdsgrupper (Dekanens introtale, s. 1, bilag 3).

I kraft af, at Uffe har været med i planlægningen, formoder vi, at han har haft en højere grad af ejerskab og forpligtelse i forbindelse med konferencen. Vi spørger derfor os selv, om Uffes lidt divergerende italesættelse kan skyldes, at han har et tilhørsforhold til to praksisfællesskaber (VIP og samarbejdsudvalget), hvormed han taler ud fra både positionen som medafsender for- og deltager på konferencen.

TAP'ERNES FORVENTNINGER TIL KONFERENCEN

Ser vi på, hvordan TAP'erne italesætter deres forventninger til konferencen, kan vi i højere grad identificere konkrete bud på forventninger:

Og det har været svært for mig at forstå hvad det skulle gå ud på. Det har egentlig været rigtig svært for mig at begribe, så det var egentlig sådan med blandede forventninger at jeg mødte op, men med håb om at jeg skulle møde mine kolleger på kryds og tværs og få sat nogle udfordringer sådan i spil eller på dagsordenen (Interview Anna (TAP), s. 1, bilag 16).

Det er jo hyggeligt, når vi allesammen skal afsted, så jeg synes det var fint (...) (Interview Helle (TAP), s. 1, bilag 17).

Jeg havde håbet at på at lære nogle mennesker at kende som jeg ikke møder til daglig. Særligt i forbindelse med VIP/TAP forholdet. Og så håbede jeg da, at vi fik sat fokus på nogle af de samarbejdsting der nu er (Interview Julie (TAP), s. 1, bilag 19).

Så jeg havde sat min barre ret lavt og tænkt, at nu forventer jeg at vi kommer afsted og har en god oplevelse sammen. Jeg glædede mig især til at møde alle VIP'erne herinde, som jeg har meget lidt omgang med (Interview Kirsten (TAP), s. 1, bilag 18).

Anna og Kirsten konstruerer i første omgang et narrativ omkring konferencen, der udtrykker en svag hypotese om indholdet, hvilket vi forstår ved at Anna eksempelvis siger *svært for mig at forstå hvad det skulle gå ud på* og Kirsten som udtaler, at hun har *sat barren lavt*. Narrativet genforhandler de dog begge via deres bud på konkrete forventninger, der omhandler at skulle tilbringe tid med sine kolleger på fakultetet, og at skulle lære nye mennesker at kende. Et narrativ Helle og Julie umiddelbart også trækker på ved at bruge ord som *hyggeligt, allesammen og lære mennesker at kende*, der ud fra vores forståelse af disse ord er med til at konstruere en positiv diskurs omkring TAP'ernes forventninger til konferencen.

FORVENTNINGSMØNSTRE

Ud fra ovenstående kan vi identificere to forskellige forventningsmønstre, der er knyttet til de to praksisfællesskaber. Ser vi på disse mønstre ud fra Illeris' drivkraftsdimension kunne det tyde på, at størstedelen af VIP'erne er drevet af nødvendighed og tvang, mens TAP'erne i højere grad er drevet af en grad af interesse. I teorien fremlagde vi dette citat af Illeris:

Det er et af de vigtigste resultater af de seneste ti års lærings- og hjerneforskning, at spørgsmålet om læringens drivkraft - dvs. om den fx er drevet af lyst og interesse eller af nødvendighed eller tvang - altid kommer til at præge både læreprocessen og læringsresultatet (...) (Illeris, 2009, s.37).

Ser vi på italesættelserne fra de to praksisfællesskaber ud fra denne betragtning, har VIP'ernes manglende lyst og interesse højst sandsynlig præget læreprocessen, ved at være en mental barriere i forhold til at møde erhvervspsykologerne og tilegne sig indhold (spille spillet), mens TAP'ernes interesse for konferencen har gjort, at der umiddelbart ikke har eksisteret samme barrierer i forbindelse med læringen.

En anden måde hvorpå vi kan betragte de divergerende forventningsmønstre er ud fra Ryan og Decis motivationsteori. Brugen af ordene *tvang* og *pligt* tyder på, at VIP-praksisfællesskabet har oplevet en lav grad af autonomi i forbindelse med deres deltagelse på konferencen, hvorfor de synes at være drevet af en ydre motivation baseret på kontrol. Vi tolker, at denne kontrol medfører at VIP'erne legitimerer en modstand omkring konferencen.

TAP-praksisfællesskabet synes i højere grad at være drevet af en indre motivation på baggrund af deres positive forventning til konferencen, hvorfor der umiddelbart eksisterer en højere grad af autonomi i forhold til deltagelse. Dette støtter umiddelbart op om det forhold, at der har

været en mindre barriere i forbindelse med læringsprocessen for TAP'erne end der har været for VIP'erne.

NÅR SAMARBEJDE SÆTTES PÅ DAGSORDENEN

Som vi fandt ud af i analyse 1, var det overordnede formål med konferencen at skabe grobund for et større og bedre samarbejde mellem enhederne VIP og TAP. Vi vil derfor i næste del af analysen se nærmere på, hvordan medarbejderne fra de to praksisfællesskaber italesætter dette formål.

VIP'ERNES FORSTÅELSE FOR KONFERENCENS FORMÅL

Igen ser vi et mønster i, at meningerne om hvorvidt samarbejde som emne for en konference accepteres eller udfordres, umiddelbart knytter sig til medarbejdernes tilhørsforhold til et praksisfællesskab, hvorfor denne analyse ligeledes er opbygget herefter. VIP'erne siger herom:

Vi er meget spredte, og det er selvfølgelig altid godt at vide, hvem der er på sin arbejdsplads. Jeg synes bare ikke man skal give det enormt meget plads (...) (Interview Astrid (VIP), s. 4, bilag 13).

Så derfor, når man stiller de der ting op med siloer, det er jo ikke forkert, men det er bare misvisende for det er ikke der de reelle problemer ligger (Interview Anders (VIP), s. 1, bilag 12).

Nej, det er ikke nødvendigt [til spørgsmålet om, hvorvidt det er nødvendigt at tage på en konference som handler om samarbejde] I virkeligheden hvis man virkelig skal sige samarbejde, så en ramme som der i ny og næ under en kaffevogn herude i gården. Det er et bedre format (Interview Hans (VIP), s. 4, bilag 11).

Der er altid nogle VIP'ere som synes man skal mødes for at tale om forskning og undervisning, og det ville jeg nu også selv synes var sjovere, men når nu rammen er det samlede fakultet, så tror jeg det var den bedste måde man kunne gøre det på (Interview Uffe (VIP), s. 3, bilag 15).

(...) hvis jeg var en person som sad med midler til forskellige konferencer og skulle prioritere min tid, så kunne jeg mene at der var andre ting som var vigtigere og mere presserende (Interview Dan (VIP), s. 1, bilag 14).

Ud fra citaterne kan vi læse, at VIP'erne tilsyneladende ikke finder det relevant at bruge en konference til at tale om samarbejde. Vi kan ikke ud fra citaterne læse, at de forkaster selve ideen om samarbejde, men nærmere at prioriteringen heraf er for stor. Dette forstår vi ud fra, at praksisfællesskabet tilsyneladende trækker på en fælles meningsforhandling omkring, at formålet ikke er vigtigt, hvilket kan betragtes som et forsøg på en genforhandling af det narrativ, hvorom konferencen er opbygget. Den fælles meningsforhandling omkring konferencens formål læser vi ud fra vendingerne: *ikke nødvendigt, andre ting som var vigtigere, misvisende* og *synes ikke at man skal give det enormt meget plads*. Forsøget på en genforhandling af formålets betydning er særligt eksemplificeret via Anders' ytring, hvor han umiddelbart accepterer førsteordenspositioneringen omkring silometaforens narrativ, men herefter udfordrer denne ved at tildele sig en taleposition, hvorfra han kan sige, hvad der er vigtigt. Dette ved, at han kreerer en andenordenspositionering gennem brugen af adjektiverne *misvisende* og *reelle*, der sætter silometaforens narrativ til forhandling. Igen bliver ledelsen også indirekte positioneret via Hans og Dans italesættelser, hvor de sætter ledelsens beslutning om at fokusere på samarbejde til forhandling, og bruger denne til at tildele sig selv talepositioner, hvorudfra de kan sige, hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er vigtigt. Dette særligt ekspliciteret via Hans' brug af det konstaterende *virkeligheden*, hvilket vi tolker som, at han tildeler sig selv en magt til at sætte sig på virkeligheden og bedømme, hvad der er sandt eller falsk. En taleposition vi bemærker flere af VIP'erne tildeler sig selv, herunder Anders, via brugen af det konstaterende *reelle*, hvilket Dan ligeledes anvender, når vi spørger ind til vigtigheden af formålet:

I stedet for at konfrontere de reelle problemer (interview Dan (VIP), s. 4, bilag 14).

At flere VIP'ere tildeler sig selv en magtposition, hvorudfra de forhandler og derefter konstaterer, hvordan noget faktisk forholder sig, tolker vi igen som en måde at legitimere deres modstand på.

Forsøget på en genforhandling understøtter ligeledes pointen om VIP'ernes manglende indre motivation, da de med ovenstående citater ikke udtrykker en personlig interesse for formålet med konferencen. Samarbejde synes i dette praksisfællesskab ikke at blive betegnet som værende det vigtigste emne for en konference, hvilket vi antager ud fra, at flere af VIP'erne sætter diskursen om samarbejde til forhandling ved i stedet at konstruere *forskning* og *faglighed* som deres primære interesse. Det tyder her på, at VIP'ernes indre motivation udspringer af en interesse for forskning og faglighed, hvilket vi ser som et tegn på, hvad der betegnes som vigtigt i fællesskabet. Denne tolkning gør vi ligeledes ud fra Uffes italesættelse af, at han ville have syntes, det var *sjovere* at tale om forskning og undervisning frem for samarbejde.

TAP'ERNES FORSTÅELSE FOR KONFERENCENS FORMÅL

Om det at holde en konference som handler om samarbejde, siger TAP'erne:

Og så håbede jeg da, at vi fik sat fokus på nogle af de samarbejdsting (...) TAP'ere taler på én måde, mens VIP'erne taler på en anden måde. Så hvordan man kan overvinde den barriere (...) blandt andet at TAP'ere er mindre værd end VIP'ere (...) Jeg tror også det handler meget om at forstå vigtigheden af, at du kan ikke være her uden mig og jeg kan ikke være her uden dig (...) (Interview Julie (TAP), s. 1 & 2, bilag 19) .

Hele den der samarbejdsting som er meget dekanens mission som dekan, tror jeg, er meget vigtig og væsentlig (...) jeg kan mærke at der er en stor kløft mellem VIP og TAP (Interview Kirsten (TAP), s. 1, bilag 18).

Ja, bestemt bestemt. Så det synes jeg var et interessant tema (til spørgsmålet om, hvorvidt Helle kunne genkende formålet med konferencen i forhold til hendes arbejde) (Interview, Helle (TAP), s. 1, bilag 17).

Og jeg kan også godt sætte mig ind i den her med behovet for at tænke helheden og jeg er en del af noget større (...) respektere hinanden (...) Det synes jeg er enormt vigtigt (Interview, Anna (TAP), s. 1, bilag 16).

Ud fra ovenstående citater kan vi udlede to forhold. Dels at TAP'erne overordnet viser forståelse for, at der eksisterer et behov for at fremme samarbejdet på fakultetet. Dette bemærker vi ved, at TAP'erne danner en fælles meningsforhandling om formålet via adjektiver som *vigtig, væsentlig, interessant*, hvilket vi tolker som en anerkendelse og legitimering af konferencens narrativ. Anerkendelsen og brugen af positive adjektiver kan ligeledes betragtes som udtryk for TAP'ernes personlige interesse for formålet, hvorfor de støtter op om det narrativ, hvorom konferencen er konstrueret. Denne interesse er med til at underbygge formodningen om, at TAP-praksisfællesskabet er drevet af en indre motivation, hvormed de i højere grad end VIP'erne er åbne for tilegnelsen af indhold. Med dette in mente synes praksisfællesskabet TAP at trække på en fælles meningsforhandling, som står i umiddelbar kontrast til den, vi identificerede hos praksisfællesskabet VIP. Samarbejde betegnes indenfor dette fællesskab som værende vigtigt, hvilket vi dels forstår ud fra de positivt ladede adjektiver, men ligeledes fordi der ikke italesættes ønsker om andet indhold på konferencen.

Udover at kunne identificere en personlig interesse for formålet med konferencen udleder vi af citaterne også en forståelse for, at nogle TAP-medarbejdere tilsyneladende opfatter konferencen som en mulighed for at blive tildelt nye positioner, og dermed ændre de eksisterende narrativer fakultetets afdelinger synes at være underlagt. Julie trækker tilsyneladende på et narrativ omkring VIP og TAP som værende ulige, når hun laver en eksplicit positionering af, at VIP'erne er mere værd end TAP'erne. Herigennem tildeler hun indirekte sig selv en position, der i hierarkisk forstand er under VIP'erne. Et forhold Julie gerne ser ændret, hvilket underbygger hendes engagement og anerkendelse af tiltaget: *Så hvordan man kan overvinde den barriere (...) blandt andet, at TAP'ere er mindre værd end VIP'ere*. At der i TAP'ernes narrativ VIP og TAP fremstår et misforhold mellem praksisfællesskaberne reproducerer Kirsten tilsyneladende med følgende udtalelse: *jeg kan mærke at der er en stor kløft mellem VIP og TAP*.

Denne forståelse vender vi tilbage til på s. 104, hvor vi undersøger mødet mellem praksisfællesskaberne VIP og TAP.

VIP'ERNES MANGLENDE BEHOV FOR FORANDRING

Som vi fremlagde i teorien på s. 62, kræver læring ifølge Illeris at der mobiliseres en mental energi, og at denne mobilisering sker i forbindelse med ønsket om at opretholde en mental balance. Ser vi på TAP'ernes italesættelser, kan det derfor tyde på, at de mener der er en

ubalance i samarbejdet mellem VIP og TAP, hvorfor de er åbne for at opsøge nye forståelser og viden om samarbejde, for at genskabe balancen.

Ud fra praksisfællesskabet VIP og deres italesættelser af samarbejdet med TAP, tyder det imidlertid ikke på, at der eksisterer et behov for at ændre på en balance. TAP'erne taler om en såkaldt kløft imellem de to praksisfællesskaber, en kløft som VIP'erne umiddelbart genkender, dog uden at vise behov for at ændre herved. Dette forstår vi bl.a. ud fra følgende citat:

(...) VIP'erne står af og har en følelse af, at det at man vælger at fokusere på samarbejde handler om, at mange TAP'ere har en følelse af at VIP'erne er stridige og arrogante og opfører sig forkert og mener, at TAP'erne bare skal servicere dem (...) Så VIP'erne nedtoner sig; vi er her fordi det skal vi, og lad os så høre hvad I har at sige. Og så prøver vi at opføre os ordentligt (Interview Astrid (VIP), s. 4, bilag 13).

Astrid genkender tilsyneladende Julie og Kirstens narrativ om VIP og TAP's ulige forhold, men synes ikke at anerkende deres motivation for at ændre herpå. Dette forstår vi ud fra, at hun tager afstand fra konferencens formål og derefter tildeler sig selv en position som værende tvangsunderlagt via sætningen *vi er her, fordi det skal vi, og lad os så høre hvad I har at sige*, hvorudfra vi tolker, at hun får mulighed for at legitimere sin modstand omkring konferencen. En underbyggelse af Astrids legitimering af modstand er i form af sætningsleddet *Og så prøver vi at opføre os ordentligt*, som vi anskuer, som et udtryk for positioneringens grænse for handlen. I form af ordet *prøver* antyder sætningen her, at Astrid indirekte tildeler VIP'erne en slags ballademagerposition, hvorfra det er acceptabelt ikke at opføre sig ordentligt eller gøre modstand, men at kontekst og de dertilhørende normer for konferencen har begrænset muligheden herfor, hvorfor hun i stedet har forsøgt at indordne sig de socialt opstillede rammer.

Dan og Anders tager ligeledes afstand fra formålet, hvilket vi læser ud fra følgende citater:

Jeg har en opfattelse af hvad en professor skal lave, og jeg ville jo lyve hvis jeg sagde, at jeg ikke mener, at grundarbejdet herinde og grunden til at jeg er her, det er fordi jeg synes det er spændende at forske, og jeg kan også godt lide at undervise, og det betragter jeg som det vigtigste herinde. Alle andre funktioner er sådan set

hjelpefunktioner. Jeg ser det derfor som klart adskilte funktioner som ikke kan slås sammen. Man kan ikke sige, at de [VIP og TAP] er lige vigtige alle sammen, for det mener jeg grundlæggende ikke de er (Interview Dan (VIP), s. 1, bilag 14).

(...) at den egalitære kultur der er i Danmark gør, at teknisk administrativt personale ikke kan holde ud, at de ikke, der er sådan en løbende diskussion, eller krig om man vil, mellem VIP'er og TAP'er fordi TAP'erne føler at de bliver set ned på og de forstår ikke at de er en udøvende støttefunktion i forhold til det der er den primære opgave her på stedet (Interview Anders (VIP), s. 1, bilag 12).

I forbindelse med ovenstående ser vi, hvorledes Dan og Anders' italesættelser er udtryk for indirekte positioneringer af TAP-praksisfællesskabet i form af Anders' brug af de mentale attributter *forstår ikke, føler de bliver set ned på* samt begges anvendelse af de karakterologiske attributter *hjelpefunktioner* og *støttefunktion*. Disse indirekte positioneringer kan ses som en bekræftelse på det hierarkiske forhold mellem VIP og TAP, som de to TAP'ere Julie og Kirsten også italesatte. Dan og Anders legitimerer tilsyneladende eksistensen heraf, bl.a. understreget ved Dans italesættelse af, at han ser VIP og TAP som *klart adskilte funktioner som ikke kan slås sammen*.

Gennem deres indirekte positionering opsætter de umiddelbart en norm for forholdet mellem VIP og TAP, der medfører en favorisering af deres egne interesser. De trækker på en fælles meningsforhandling omkring, at de ser sig selv som den vigtigste enhed på fakultetet. Dette tolker vi ud fra de konstaterende sproghandlinger *Man kan ikke sige, at de [VIP og TAP] er lige vigtige alle sammen (...)* og *(...) de er en udøvende støttefunktion i forhold til det der er den primære opgave*. Via positioneringerne forkaster de umiddelbart muligheden for, at praksisfællesskaberne kan blive ligestillede, hvormed Anders og Dans italesættelser står i opposition til engagementet om ligeværdigt samarbejde. En mulig effekt heraf er, at flere af VIP'erne, grundet deres manglende anerkendelse af at ville ændre ved den såkaldte kløft samt deres positionering af dem selv som værende den vigtigste funktion på fakultetet, ikke har indgået i en reel genforhandling med TAP'erne om det ligeværdige samarbejde. VIP'ernes afstandtagen fra formålet har højst sandsynligt begrænset deres bidrag og engagement i spillet og dermed påvirket spilprocessen negativt, hvilket vi blandt andet tolker ud fra Anna og Julies udtalelser:

I min gruppe var VIP'erne sådan lidt "nå ja, lad os nu bare" agtige. Hvor mig og en anden, vi var to TAP'ere, vi prøvede rent faktisk på at følge gamet (Interview Julie (TAP), s. 5, bilag 19).

Så de [refererer til universitetsuddannede professorer] sad bare og tænkte på hvor kan vi kaste en kæp i hjulet henne var min oplevelse (Interview Anna (TAP), s. 4, bilag 16).

Ovenstående citater er med til at underbygge, at VIP'ernes manglende drivkraft har haft en negativ effekt på spilprocessen. Dette først i form af Julies italesættelse af en forskel på engagementet mellem VIP og TAP under spilprocessen samt Annas indirekte positionering af VIP'erne som en form for ballademagere. En position, der trækker tråde til den ballademagerposition VIP'eren Astrid italesatte tidligere, men som hun ikke trådte ind i grundet konferencens rammer. Ud fra Julie og Annas udtalelser tyder det dog på, at til trods for konferencens rammer, har nogle VIP'ere alligevel forsøgt at udtrykke deres modstand ved at tildele sig selv en ballademagerposition.

OPSUMMERING PÅ DRIVKRAFTDIMENSIONEN

Vi har i dette afsnit set nærmere på en række forhold, som har handlet om drivkraften i de to praksisfællesskaber i forbindelse med konferencens formål. Der tegner sig her et billede af, at medarbejdernes tilhørsforhold til et praksisfællesskab er en konstituerende del af deres meningsforhandling om konferencen. Ligeledes bemærker vi at, praksisfællesskaberne er drevet af forskellige former for motivation, hvilket umiddelbart har påvirket deres tilegnelse af læring- og indhold. TAP'erne synes at være drevet af en indre motivation, da de forstår og tilslutter sig formålet med konferencen. VIP'erne er i højere grad drevet af en ydre motivation, i og med at de forbinder konferencen med tvang og pligt og har svært ved at tilslutte sig formålet. Det tyder her på, at VIP'ernes afstandtagen fra formålet har begrænset deres bidrag og engagement i spillet og dermed påvirket spilprocessen i en negativ retning.

I næste del vil vi undersøge, hvilken eventuel effekt disse forhold har haft i forbindelse med tilegnelsen af indhold. Det vil sige, hvorledes engagementet (eller manglen herpå) i at ændre på samarbejdsrelationerne på fakultetet har haft indflydelse på medarbejdernes oplevelse af spillet.

INDHOLD

Analysen af indholdsdimensionen vil være opdelt i to mindre analyser, som tilsammen skal være med til at undersøge medarbejdernes interaktion med spillet. De to afsnit hedder *Forståelse for spillets metaforer* samt *Oplevelsen af spilformatet*.

FORSTÅELSE FOR SPILLETS METAFORER

I analyse 1 redegjorde vi for, at et af formålene med spillet var at bidrage til et fælles sprog på tværs af fakultetets afdelinger. Vi fandt frem til, at det som spillet prøver på er, via de visuelle repræsentationer (fx *siloeer* og *barriere*), at indføre en række sprogkategorier, som skal optages hos medarbejderne og skabe et fælles udgangspunkt for at tale om de udfordringer, de oplever i deres arbejde på fakultetet.

TAP'ERNES FORSTÅELSE FOR SPILLETS SPROGBRUG

Vi kan i empirien se tegn på, at medarbejderne fra TAP-praksisfællesskabet tager metaforerne omkring barrierer og siloeer til sig. Alle fire medarbejdere udtrykker en forståelse for metaforerne og bruger dem aktivt i deres italesættelser af deres oplevelse med spillet og konferencen:

Det var jo det meget spændende element i spillet, som handlede om barrierer, som vi kunne have brugt hele dagen på, bare at tale om de her klodser (...) jeg vil meget gerne have de der klodser, jeg synes det kunne være fedt at have dem liggende i kantinen (Interview Kirsten (TAP), s. 3 & 4, bilag 18).

Så den med siloeer kan jeg godt sætte mig ind i. Og jeg kan også godt sætte mig ind i den her med behovet for at tænke helheden og jeg er en del af noget større (...) Jeg syntes at det var enormt sjovt med de der barrierer (Interview Anna (TAP), s. 1, bilag 16).

Jeg synes de var rigtig gode (barriererne red.) Der var en fælles forståelse (...) (Interview Helle (TAP), s. 3, bilag 17).

(...) den måde barriererne var beskrevet var helt klart ting som jeg havde hørt rundt omkring på det halve år jeg har været her. De var meget rammende (Interview Julie (TAP), s. 2, bilag 19).

Der er altså her tegn på, at de fire TAP-medarbejdere genkender og viser lyst til at optage dele af det fælles sprogbrug, som blev forsøgt indført i deres praksis gennem spillet. Dette ser vi via de styrkemarkerende adjektiver *meget spændende*, *rigtig gode*, *meget rammende* og *enormt sjovt*. Ord vi læser som positive og anerkendende. Genkendelsen af metaforerne anskuer vi som en indirekte positionering af spillets sprogbrug med den karakterologiske attribut *pålidelig*, da det tyder på, at metaforerne i spillet stemmer overens TAP'ernes virkelighed. En tolkning vi underbygger med Annas udtalelse, hvor hun knytter adjektivet *rigtige* til barrierernes indhold, og dermed sætter indholdet i overensstemmelse med sin egen virkelighed:

Altså på den måde så ridser det [barriererne] nogle ting op der er rigtige, som man ikke taler om (Interview Anna (TAP), s. 2, bilag 16).

At spillets metaforer er pålidelige medfører tilsyneladende, at TAP'erne bliver i stand til at tildele sig selv en taleposition, hvorudfra de legitimerer, at spillet repræsenterer et korrekt billede af virkeligheden, hvorfor de har nemt ved at tilslutte sig spillets formål og indhold.

At TAP-medarbejderne genkender og viser lyst til at bruge det nye fælles sprog tyder på, at der hos dem er sket en assimilativ læring. Som vi præsenterede i teorien, sker denne form for læring, ifølge Piaget, når individer udbygger eller tilføjer viden til allerede eksisterende mentale skemaer. TAP-medarbejderne har højst sandsynlig inden konferencen haft en række eksisterende skemaer, som de har kunne sætte spillet og det fælles sprogbrug i forbindelse med, hvorfor de har været i stand til at udbygge deres viden via spilprocessen.

I det forrige analyseafsnit undersøgte vi de to praksisfællesskabers drivkraft i forbindelse med at tilegne sig læring på konferencen. Her kom vi frem til, at TAP-fællesskabet umiddelbart er drevet af en indre motivation i forhold til at ville tilegne sig indhold. Hos VIP-medarbejderne kunne vi umiddelbart ikke identificere samme engagement i at ændre på samarbejdet, hvorfor vi kom frem til, at der i forbindelse med læringen i VIP-praksisfællesskabet er større udfordringer end hos TAP-praksisfællesskabet. Dette forhold ser vi igen underbygget i denne del af analysen i kraft af, at TAP'erne konstruerer spillets sprogbrug som pålideligt, hvilket

skaber en åbning for tilegnelse af indhold. Dette sker højst sandsynlig på baggrund af, at de metaforer der anvendes i spillet taler ind i det narrativ om samarbejde, som TAP-praksisfællesskabet selv italesættelser.

VIP'ERNES FORSTÅELSE FOR SPILLET SPROGBRUG

I forbindelse med tilegnelsen af spillets metaforer og sprogbrug, står VIP'ernes meningsdannelser igen i overvejende kontrast til TAP'ernes:

Det er jeg meget uenig i, altså i hele metaforen. Jeg mener slet ikke at det er rigtigt (Interview Dan (VIP), s. 1, bilag 14).

(...) men problemet er vel, at hvis det skal være realistisk for dem som sidder og spiller det, så forudsætter det jo, at det afspejler den virkelighed som man kender (...) For det er jo ikke deres [Erhvervspsykologerne] virksomhed det er jo sådan set vores (Interview Hans (VIP), s. 2, bilag 11).

Ja, jeg synes det var et godt billede på det [som svar på spørgsmålet om Uffe kan genkende tanken om silo-dannelse]. Det tror jeg også alle grinede lidt af, det kunne alle se. Der har også været en tendens til at bruge sådan et sprog med "dem" om dem som laver noget andet (Interview Uffe (VIP), s. 1, bilag 15).

Så derfor, når man stiller de der ting op med siloer, det er jo ikke forkert, men det er bare misvisende for det er ikke der de reelle problemer ligger. Og der er jo ikke nogen af det videnskabelige personale der tager det der brætspil alvorligt, men det gør TAP-personalet, fordi de ser det som en anledning til at give udtryk for og få afløb for deres frustrationer (Interview Anders (VIP), s. 1, bilag 12).

Altså et anerkendelses-sprog man sidder og kører rundt i [sproget i spillet]. Hvor man ikke taler om substans, men man taler om følelser (...) Jeg kunne slet ikke se mig selv sidde i en faglig sammenhæng og formulere mig på den måde (...) Jeg ville ikke sidde og sige "giv mig nu din anerkendelse". Jeg er helt fremmed over for det (Interview Astrid (VIP), s. 4, bilag 13) .

Ud fra citaterne kan vi læse, at de fleste af VIP'erne danner en fælles meningsforhandling om metaforerne i spillet, der synes at underkende disse. Dette hænger tilsyneladende sammen med hvad vi fandt frem til i første del af analysen; at VIP'erne prøver at genforhandle vigtigheden af formålet med konferencen, da de ikke er enige i at der findes en såkaldt ubalance mellem praksisfællesskaberne på fakultetet. En umiddelbar effekt heraf synes dermed at blive, at størstedelen af VIP'erne føler sig fremmedgjort i forbindelse med sprogbrugen i spillet, hvilket vi tolker ud fra adjektiverne *fremmed*, *uenig* og *misvisende*. Dette bevirker tilsyneladende en indirekte positionering af spillet som værende upålideligt, hvilket står i kontrast til TAP'erne. VIP'ernes indirekte positionering af spillet som upålideligt er igen med til at opretholde den taleposition, hvorudfra de kan legitimere deres modstand.

Vi ser hos VIP'erne, i lighed med TAP'erne, tegn på at spillet og den indlejrede viden er blevet betragtet via allerede eksisterende forståelsesfiltre. For eksempel, at praksisfællesskabet ikke definerer samarbejde som et vigtigt emne for en konference, og at denne forståelse er blevet forstærket via spillet. På baggrund heraf kan man sige, at der også i VIP'ernes tilfælde er tale om assimilativ læring, da vi ikke kan se tegn på en ændring i deres mentale skemaer, men blot at de har bygget videre på deres allerede eksisterende forståelse og modstand, og dermed kun har taget viden ind som kunne bekræfte dette. Senere i afsnittet undersøger vi hvorledes denne assimilative læring også kan tolkes som et udtryk for en såkaldt fordrejet assimilation, der muligvis bidrager til, at den akkomodative læring hos VIP'erne udebliver.

Det skal her nævnes, hvorledes Uffe igen adskiller sig fra VIP-medarbejderne ved at kunne genkende og tilslutte sig metaforen om *silo-dannelse*. Som vi redegjorde for tidligere i analysen, kan dette læses som et udtryk for Uffes tilhørsforhold til to forskellige praksisfællesskaber. At han udviser forståelse for silo-dannelsen kan tyde på, at han trækker på meningsforhandlinger konstrueret i fællesskabet samarbejdsudvalget fremfor fællesskabet VIP.

AT TALE OM SIT ARBEJDE PÅ ET METAPLAN

Det er imidlertid ikke kun det forhold, at metaforerne i spillet ikke knytter sig til VIP'ernes virkelighed, som gør sig gældende, når fire ud af fem forkaster sprogbrugen i spillet. Vi ser ligeledes et mønster i, at VIP'erne implicit tager afstand fra en række af de grundlæggende læringsprincipper, som fremgår af spilmanualen, herunder særligt princippet om *visualiseret-*

samarbejde-princippet og *scenarie-princippet*, som begge handler om at opstille nogle fiktive eksempler på samarbejdsrelationer eller kommende udfordringer¹⁸. Tanken er, at der ved at tale om udfordringerne på et metaplan, hvor bl.a. roller på fakultetet eksternaliseres, opstår mulighed for et nyt fælles sprog:

(...) som måske ikke er 'sandt', men som er nemmere at orientere sig i, beskrive, og måske endda blive enige om (Manual til Silospillet, s. 7, Hjemmeside 6).

At VIP'erne umiddelbart synes at have svært ved at tale om udfordringer på fakultetet på et metaplan, ser vi blandt andet komme til udtryk via følgende citater:

Ja. Og jeg vil sige, at det overhovedet at tale om min arbejdsplads på den måde er alt for abstrakt! Og det var det gennemgående problem med spillet og de ting vi har lavet. Jeg har ikke oplevet at man kan tale om den slags ting, som ikke er på et konkret plan (Interview Astrid (VIP), s. 2, bilag 13).

men når de bliver sat ind i sådan en sammenhæng så kan vi ikke længere tale om dem reelt (...) Det er fint at tale om det, men så lad os tale om dem i stedet for at tale ved siden af eller udenom som det her spil gør (Interview Anders (VIP), s. 2, bilag 12).

At sidde med nogle klodser med nogle barrierer på løser jo ikke noget. Hvad der løser noget er, at man går direkte hen til en person og siger "det kan ikke nytte noget at du kommer her og du må forstå..." (...) altså jeg tænker at det [spillet] bliver sådan lidt, at så har man forsøgt at lave det og så har man gjort noget for miljøet. Men reelt har man ingenting gjort (Interview Dan (VIP), s. 4, bilag 14).

Ud fra citaterne forstår vi, at størstedelen af VIP'erne har oplevet spillets læringsprincipper og sprog som en hindring for at tale om udfordringerne på et mere konkret plan, men også som en hindring for at tale om udfordringerne ud fra *deres* perspektiv. Dette blandt andet i form af, at Anders og Dan via brugen af adjektivet *reel* tildeler sig selv talepositioner, hvorudfra de kan vurdere og konstatere, hvordan man bør tale om noget. At positionere sig selv via ordet *reelt*

¹⁸ Læringsprincipperne som er bygget op omkring er uddybet i casebeskrivelsen, som ligger i bilag (bilag 4).

ser vi igen som et udtryk for, at praksisfællesskabet VIP forsøger at sætte sig på virkeligheden omkring konferencen, hvis effekt umiddelbart bliver, at det synes vanskeligt at forhandle det narrativ de trækker på.

Ud fra hvad vi ved nu, kan det tyde på, at spillets design ikke har formået at tage tilpas højde for den konstruktion af virkelighed og de behov, som der synes at være hos VIP'erne.

Sprogbrugen og selve formålet med spillet taler i højere grad ind i TAP'ernes narrativ og de dertil knyttede behov, hvilket resulterer i, at VIP'erne tilsyneladende finder indholdet og sprogbrugen begrænsende for deres handlerum. Nedenstående citat fra Astrid underbygger denne tolkning:

Jeg oplevede at VIP'erne var meget nedtonede mens det var TAP'erne som fik plads. Og det tror jeg er fordi at VIP'erne står af og har en følelse af, at det at man vælger at fokusere på samarbejde handler om, at mange TAP'erne har en følelse af at VIP'erne stride og arrogante og opfører sig forkert og mener, at TAP'erne bare skal servicere dem (Interview Astrid, s. 3, bilag 13).

Ud fra ovenstående bemærker vi endnu et forhold, der muligvis har haft indflydelse på, at der ikke er opstået en akkomodativ læring hos VIP'erne, som spillet ellers umiddelbart lagde op til. Som vi nævner i teoriafsnittet, fordrer muligheden for akkomodativ læring, at individerne føler sig trygge i læringssituationen. Vi spørger derfor os selv, om Astrids udtryk for, at VIP'erne nedtonede sig, samt at spillets sprogbrug tilsyneladende ikke har taget tilpas højde for VIP'ernes virkelighed og behov har medført, at flere af VIP'erne ikke har følt sig tilpas trygge i læringssituationen og dermed har haft vanskeligt ved at give slip på veletablerede narrativer- og mentale skemaer. Ved at forfølge dette spørgsmål kunne en tolkning lyde, at VIP'erne har forhindret en akkomodation ved ubevidst at have opstillet et mentalt forsvar mod den læring der skulle finde sted på konferencen, hvorfor der i stedet er sket en fordrejet assimilation. At VIP'erne tildeler sig selv en position, hvorudfra de kan definere virkeligheden, kan umiddelbart også forstås som en måde, hvorpå de frasiger sig at opgive de fordomme og forståelser de har om samarbejde, da de nye forståelser som spillet prøver at lægge op til muligvis virker som en for stor belastning og trussel mod opretholdelsen af deres mentale balance. I et forsøg på at fastholde balancen og opnå tryghed kan det derfor tyde på, at VIP'erne ubevidst fordrejer

situationen til at stemme overens med deres allerede udviklede virkelighedsforståelser, hvilket tilsyneladende resulterer i at den akkomodative læring udebliver.

OPLEVELSEN AF SPILFORMATET

Indtil videre har vi primært identificeret forskelle mellem praksisfællesskaberne TAP og VIP's meningskonstruktioner og dertilhørende narrativer om henholdsvis konferencens formål og spillets sprogbrug. Når vi spørger ind til selve spilformatet, synes der dog at være områder, hvor de to praksisfællesskabers italesættelser nærmer sig hinanden. Vi bemærker, hvordan der sker et overlap i praksisfællesskabernes meningsforhandlinger, som bygger på en frustration over spilformatet, og hvorledes de mener at spiltekniske udfordringer stod i vejen for spilprocessen. I nedenstående citater udtrykker medarbejdere fra både VIP og TAP via negativt ladede adjektiver, at spillet var *kompliceret*, *indviklet*, og *urimeligt*:

Men det blev så bare et meget, meget komplekst spil. Så det blev for komplekst. Vi brugte alt for lang tid på det spiltekniske, reglerne og så videre (Interview Kirsten (TAP), s. 2, bilag 18).

Vi brugte meget tid på bare at forstå spillet (...) da vi endelig havde forstået spillet, så skulle vi slutte. Det var meget kompliceret på meget kort tid. Hvis man ikke forstod reglerne, så var man bare helt lost (Interview Julie (TAP), s. 2, bilag 19).

Vi sad for meget og tænkte på, hvad mon de har tænkt, i stedet for at spille spillet. Det blev en gætteleg. Det var et kæmpe problem (Interview Astrid (VIP), s. 4, bilag 13).

Jeg kan ikke lade være med at tænke om de folk, som har udviklet spillet, ikke på et eller andet tidspunkt har overvejet om det her var noget som overhovedet kunne bruges til noget som helst, uden manual og i en grad så indviklet, det er helt urimeligt (Interview Anders, s. 2, bilag 12).

I ovenstående citater bemærker vi, hvorledes medarbejdere fra TAP og VIP konstruerer en forholdsvis negativ diskurs omkring selve spilformatet. En diskurs, der opretholdes af Anna og Helle fra TAP-praksisfællesskabet, hvilket vi læser ud fra deres udtalelser:

(...) og brugte tid på “hvad er det egentlig vi skal skal her” fordi det var så kompliceret at finde ud af for os (...) (Interview Helle (TAP), s. 2, bilag 17).

og Anna siger:

(...) at det var enormt kaotisk og det ville rigtig mange ting” (Interview Anna (TAP), s. 2, bilag 16).

Vender vi tilbage til Illeris’ læringstrekant kan det ud fra citaterne tyde på, at komplikationer i designet af indholdet har haft en negativ indflydelse på tilegnelsesprocessen hos både VIP- og TAP-praksisfællesskabet.

Særligt hos TAP’erne synes der at eksistere et misforhold imellem drivkraft og indhold. Drivkraften har som udgangspunkt været til stede, men fordi indholdet har været *kompliceret*, *kaotisk* og *svært at forstå* er drivkraften umiddelbart blevet påvirket negativt. Kigger vi på VIP’erne, er der tegn på, at deres konstruktion af indholdet som værende *urimeligt* og *en gætteleg* kan betragtes som en fastholdelse af den talepositionen, der legitimerer modstand og således bekræfter og vedligeholder den i forvejen manglende drivkraft for at spille spillet.

Ser vi på vores observationsnoter fra selve konferencen, kan vi under kolonnen *Det fysiske rum* bl.a. læse følgende:

Højt lydniveau, dårlig akustik, deltagerne har svært ved at høre konsulenten og hinanden (Observationsnoter, bilag 7).

Med denne observation in mente finder vi det relevant at bemærke, at de fysiske omgivelser på konferencen også kan have påvirket medarbejdernes oplevelse af spillet. Jvf. bilag 4 *Konferencens forløb* sad alle 200 medarbejdere samlet i ét stort lokale. De var delt op i grupper af 30 medarbejdere, og hver gruppe havde en erhvervspsykolog til at facilitere processen. Der var ingen skillevægge i det store lokale, og ud fra observationsnoterne kan det tyde på, at disse forhold har bevirket, at lydniveauet er blevet højt, og medarbejderne derfor kan have haft svært ved at høre hvad facilitatorerne har sagt - fx når de har forklaret spillets regler.

SILLET SOM GRÆNSEOBJEKT

I teori afsnittet til denne del af analysen præsenterede vi Wengers begreb *tingsliggørelse*. Vi redegjorde for, at man ud fra Wengers teori kunne betragte spillet som en tingsliggørelse af erhvervspsykologernes ide om samarbejde forhandlet i deres praksisfællesskab. Vi introducerede også begrebet *grænseobjekt* og satte dette i forbindelse med spillet. Begrebet dækker over objekter, der i en eller anden grad har til formål at koordinere perspektiver fra forskellige praksisser. Wenger fremhæver vigtigheden af, at der i forbindelse med grænseobjekter er fokus og sammenhæng i mellem designpraksis og brugspraksis. Set i forbindelse med vores case vil det sige, at designerne af grænseobjektet Silospillet har øje for, hvilken praksis der designes til. I ovenstående analyser fandt vi frem til at TAP-praksisfællesskabet tilsyneladende forstår og tilslutter sig spillets formål og sprogbrug, mens VIP'erne i overvejende grad forkaster det. Herefter fandt vi ud af, at de to praksisfællesskaber overordnet var enige om, at der var problemer forbundet med selve spilformatet, eksempelvis at reglerne var for komplicerede.

Ud fra Wengers begreber ønsker vi at fremhæve en række refleksioner. Den første del handler om, at begge praksisfællesskaber udtrykker en frustration over designet af spillet, hvorfor det tyder på, at der hos spildesignerne ikke har været et stort nok fokus på forholdet mellem design- og brugspraksis. Her tænker vi fx på forhold som regler, struktur og formidlingen omkring spilprocessen.

Den anden del handler om det forhold, at VIP'erne giver udtryk for, at de ikke synes at kunne genkende deres egen praksis i designet. Vi spørger derfor os selv, om der i designfasen har været et større fokus på TAP'ernes praksis, og at man i den forbindelse har overset nogle forhold mellem design og praksis, hvad angår VIP'ernes virkelighed.

I afsnittet om Design Based Research redegjorde vi blandt andet for, at spillet var blevet testet i organisationen inden konferencen. I den forbindelse tænker vi på, om der muligvis har været en overvægt af TAP-medarbejdere til stede, og at det derfor primært har været deres praksis og de dertil knyttede narrativer omkring samarbejde på fakultetet, som er blevet designet ind i spillet. Som vi var inde på tidligere, kan en effekt heraf være, at spildesignet har været med til at vedligeholde VIP'ernes i forvejen manglende drivkraft i forbindelse med konferencen. Vi spørger derfor os selv, om man ved i højere grad at have inddraget VIP-praksisfællesskabet i Design Based Research-innovationsmodelfase 1 (domæne kendskab) kunne have opnået et bredere indblik i organisationen og dermed have gjort VIP'erne mere trygge i

læringssituationen. Dette for at undgå noget af den umiddelbare modstand de synes at have mod spillets formål, format og indhold. Denne formodning understøtter vi med følgende citat fra Dan, der tilsyneladende ikke har været inddraget i forbindelse med forberedelsen af spillet:

Ingen har talt med mig. Jeg ved ikke hvem de har talt med om vores verden? Det virkede irrelevant og også kedeligt og delvist komisk (Interview Dan (VIP), s. 4, bilag 14).

Et andet perspektiv på, hvorfor der tilsyneladende er en større accept af spillet blandt TAP-medarbejderne, kan have noget at gøre med, at der eksisterer en grad af overlap mellem praksisfællesskabet-erhvervspsykologerne og praksisfællesskabet-TAP, hvorfor designet muligvis har passet bedre ind i deres brugspraksis. Ovenstående refleksion vil vi forfølge i næste afsnit (Omverden), hvor vi bl.a. undersøger VIP og TAP's meningskonstruktioner omkring mødet med erhvervspsykologerne.

OPSUMMERING PÅ INDHOLDSDIMENSIONEN

Vi har i dette afsnit set nærmere på en række forhold, som har handlet om de to praksisfællesskabers tilegnelse af indhold. Vi har behandlet deres forståelse for spillet Silospillets sprogbrug samt hvordan de oplevede selve spilformatet.

Vi kan her identificere et mønster i, at TAP'erne tager metaforerne omkring barrierer og siloer til sig, hvilket vi tillægger deres allerede eksisterende engagement i formålet med Silospillet. VIP'erne underkender i overvejende grad de anvendte metaforer, hvilket højst sandsynlig skyldes deres manglende engagement for formålet, samt at sprogbrugen ikke afspejler deres virkelighed.

Vi ser umiddelbart tegn på, at begge praksisfællesskaber har tilegnet sig læring via allerede eksisterende mentale skemaer; TAP'erne har via spillets indhold bygget videre på deres fælles meningsforhandling omkring, at samarbejde på tværs af fakultetet er vigtigt. Mens vi hos VIP'erne ser tegn på, at deres meningsforhandling omkring, at faglighed vægtes højere end samarbejde, har påvirket beskaffenheden af deres læring.

Når det kommer til selve spilformatet kan vi i højere grad identificere en fælles meningsforhandling herom, som går på tværs af praksisfællesskabernes italesættelser. Begge praksisfællesskaber udtrykker, hvordan spilformatet blev en hindring for selve spilprocessen,

hvilket kan have noget at gøre med, at spildesignerne og erhvervspsykologerne ikke har haft tilstrækkeligt domænekendskab til Fakultetet eller øje for flere brugspraksisser.

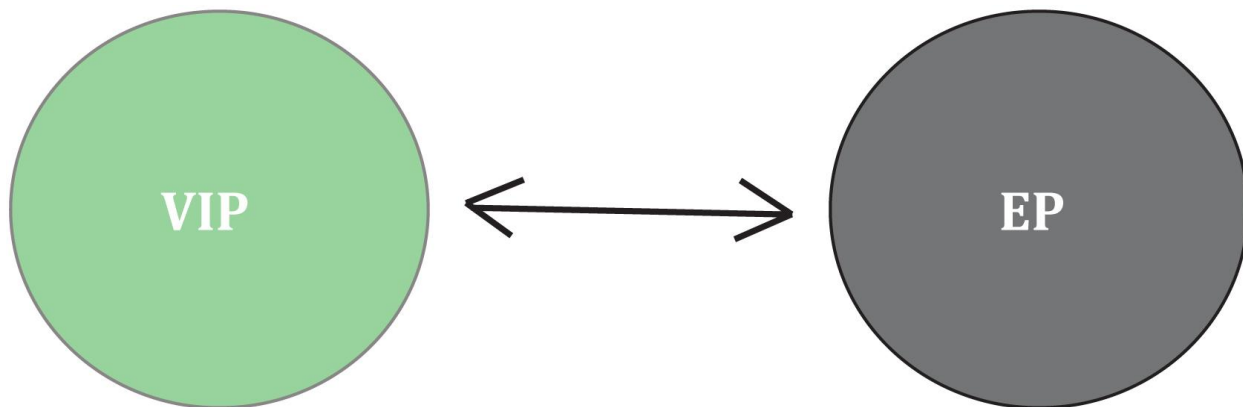
Trækker vi tråde til innovationsmodellen i Design Based Research, kan denne efterlysning være et udtryk for, at der i overgangen mellem fase 2 og 3 (Lab og Intervention), har været udfordringer med afprøvningen af prototypen i praksis. Vi spørger derfor os selv, hvorvidt testen af spillet inden konferencen har været omfangsrig nok? Vi er klar over, at det ikke har været muligt at teste spillet på hele organisationen forud for konferencen, men noget tyder på, at der har været et misforhold mellem deltagermængden i henholdsvis testen og i praksis, hvilket har medført, at der er blevet overset en række udfordringer forbundet med spillets brugspraksis.

I næste del af analysen vil vi undersøge de møder mellem praksisser som fandt sted på konferencen.

OMVERDEN

Analysen af omverdensdimensionen vil være opdelt i tre mindre analyser, som tilsammen skal være med til at undersøge hvilke sociale interaktioner, der udspillede sig i læringsrummet på konferencen, og hvilken effekt disse møder har haft på medarbejdernes drivkraft og dermed på tilegnelsen af indhold. De tre afsnit hedder *Mødet mellem VIP og erhvervspsykologerne*, *Mødet mellem TAP og erhvervspsykologerne* samt *Mødet mellem VIP og TAP*.

MØDET MELLEM VIP OG ERHVERVSPSYKOLOGERNE



(Figur 7, mødet mellem VIP og erhvervpsykologerne)

I de fem interviews med VIP-medarbejderne italesætter fire ud af fem deres møde med erhvervpsykologerne, når vi spørger ind til oplevelsen af konferencen og spillet. Nedenfor har vi trukket en række citater ud, som vi efterfølgende undersøger nærmere:

Folk føler virkelig "hold kæft hvor blev vi dumme af at være der, og der er blevet talt ned til os, vil de bare have at vi skal sige alt det der gylle med transparens og man skal opføre sig ordentligt og hvad man ellers kan fyre af (Interview Astrid (VIP), s. 6, bilag 13).

(...) Problemet er jo, at når han [Michael Rosted] siger det på den måde ikke, så får han det jo til at fremstå som om at de [Erhvervpsykologerne] er smadder gode, det her er dygtige folk der kan deres kram. Og når det så tager tredive sekunder for at se, at det her det er ikke dygtige folk, og de kan ikke deres kram, det er en dårlig start ikke? (Interview Hans (VIP), s. 3, bilag 11).

Det er vel udtryk for alle de fordomme man har om (...) fordummelse i samfundet og alt mulig konsulentsnak, bliver jo bare bekræftet af den slags overfladiske vrøvl. Det eneste sted det har sin plads er på et tegnebræt (...) (Interview Anders (VIP), s. 4, bilag 12).

Jeg er også grundlæggende i tvivl om det er en god ide med sådan en konsulentvirksomhed, fordi det kommer nemt til at stå imellem synes jeg (...) man tager nogle mennesker ind som har en begrænset viden omkring det de taler om og meget let kommer til at tale skævt i forhold til det, som folk synes er et problem (Interview Dan (VIP) s. 3 & 4, bilag 14).

Men konsulentfirmaet var ikke gode nok til at forklare reglerne til deltagerne. Derfor gik den første time meget med, at folk sad og sagde "hvad skal vi gøre? Jeg forstår det ikke?" (Interview Uffe (VIP), s. 2, bilag 15).

I ovenstående citater udtrykker VIP-medarbejderne en fælles meningsforhandling om mødet med erhvervspsykologerne. Dette forstår vi ud fra deres fælles brug af negativt ladede ord, såsom *dumme, fordummelse, talt ned til, begrænset viden, ikke dygtige folk, overfladisk vrøvl, tale skævt* og *ikke gode nok*. Ordene bliver ikke knyttet til konkrete situationer i spilprocessen, men synes i højere grad at beskrive en generel modstand mod erhvervspsykologernes tilstedeværelse og den faglighed de repræsenterer, hvilket er særlig tydeligt i Anders og Dans italesættelser *fordummelse i samfundet og alt mulig konsulentsnak og jeg er også grundlæggende i tvivl om det er en god ide med sådan en konsulentvirksomhed*.

VIP'ernes fælles meningsforhandling bliver her anvendt til at sætte erhvervspsykologernes position som facilitatorer og eksperter på konferencen til forhandling, da VIP'erne repositionerer erhvervspsykologernes position som *ikke dygtige folk* eller *fordummelse*, som udfordrer det dominerende narrativ om dem. VIP'ernes repositionering tolker vi som endnu en måde at legitimere deres modstand, men også som en måde at fastholde en taleposition, hvorudfra de definerer, hvad der er sandt eller falsk, urealistisk eller virkelighed. Dette på baggrund af at repositioneringen kan ses som en måde indirekte at fraskrive erhvervspsykologernes en række rettigheder og pligter i forbindelse med deres position som facilitatorer og eksperter. En tolkning vi underbygger via Hans' nedenstående udtalelse, hvor han i første omgang accepterer erhvervspsykologernes position som facilitatorer, men herefter genforhandler deres rettigheder ved at betvivle deres kendskab til organisationen:

Og så sidder man i gruppen, og så siger de [Erhvervspsykologerne], at nu skal du gøre sådan, sådan og sådan og nu skal du så ud og forhandle dig til det. Problemet er, at det du sidder og finder på, det kan du ikke gå ud og forhandle dig til fordi det er der ikke

nogen [Erhvervspsykologer] der har tænkt på at man kunne have brug for (...) Det er idiotisk ikke (Interview Hans (VIP), s. 2, bilag 11).

Tidligere i analysen fandt vi frem til, at der i praksisfællesskabet VIP synes at florere en fælles meningsforhandling omkring, at samarbejde ikke vægtes på højde med faglighed. Dette perspektiv satte vi i forbindelse med drivkraftdimensionen, hvor vi redegjorde for, at der hos VIP'erne manglede drivkraft og indre motivation i forhold til at "optage" det fælles sprog og dermed ændre på deres mentale programmer. Disse forhold ser vi, ud fra de ovenstående citater, smitter af på det sociale samspil med erhvervspsykologerne. Dette ud fra, at der hos VIP'erne synes at have manglet en åbenhed og et engagement for at få dette samspil til at bidrage positivt til læringsprocessen. Samtidig har effekten af det negative samspil med erhvervspsykologerne umiddelbart bekræftet og vedligeholdt den manglende drivkraft og dermed igen mindsket muligheden for akkomodativ læring.

Vi læser således de ovenstående citater med den dynamiske forståelse af læringstrekanten in mente; at drivkraft og indholdsdimensionen påvirker samspillet med erhvervspsykologerne, samtidig med, at samspillet med erhvervspsykologerne har påvirket drivkraft og indhold.

ERHVERVSPSYKOLOGERNE SOM MÆGLERE

I teori afsnittet til denne analyse, trak vi tråde mellem Wengers begreb *mægler* og de seks erhvervspsykologer. Ifølge Wenger må mægleren i sit virke undgå at blive draget ind som et fuldgældigt medlem, men på samme tid heller ikke blive afvist som en ubuden gæst. Ser vi på denne betragtning i forbindelse med de ovenstående citater, anskuer vi, at VIP'erne via deres modstand samt forsøg på at udfordre erhvervspsykologernes position som facilitatorer og eksperter, indirekte positionerer erhvervspsykologerne, som det Wenger betegner som *ubudne gæster*. Betragtet ud fra Wengers teori om mæglerrollen, kan det altså tyde på, at erhvervspsykologerne, ifølge VIP'erne, ikke har formået at skabe en legitimitet, således at deres tilstedeværelse og facilitering er blevet anerkendt.

I empirien ser vi flere eksempler på, at VIP'erne tager afstand fra erhvervspsykologerne ved at knytte deres oplevelse af mødet med praksisfællesskabet sammen med en række metaforer, der indikerer at konferencens formål og grundlag beror på en grad af imaginære forhold.

Jeg sad bare og tænkte "hold da op, kan de [Erhvervspsykologerne] virkelig få sig selv til at sige det der?" Alle de der floskler som ikke er forankret i noget. Det endte med at man bare sad og betragtede det som sådan et show (...) Det bliver en performance (Interview Astrid (VIP), s. 7, bilag 13).

Nej, det værste man kan gøre ved det der show det er jo at gøre det til alvor. Nu er det bare sådan en cirkusforestilling og så kan man ærgre sig over at skulle i cirkus fordi at man synes at der lugter fælt. Men det øjeblik hvor det bliver virkeligt, så bliver det først for alvor uhyggeligt (Interview Anders (VIP), s. 4, bilag 12).

Det er ligesom at gå i teateret og hvis de så ikke spiller ordentligt ikke? (Interview Hans (VIP), s. 5, bilag 11).

Da man så (...) begyndte at bruge begrebet "en ide", ja undskyld, men det er jo Platon og det mest fundamentale. Og så skal man stå og tale om det, det virkede på mig uprofessionelt. At man bruger sådan nogle begreber over for mennesker, der er jo en hel del herinde som er ret begavede og så kommer det til at falde lidt til jorden. Vi leger lidt med, men det er jo helt til grin (Interview Dan (VIP), s. 4, bilag 14).

Særligt ved disse citater er medarbejdernes brug af metaforer, når de bliver spurgt ind til deres oplevelse af konferencen. Gennem italesættelsen af konferencen som *et show, en performance, cirkus, teatret* og *vi leger lidt med* kan man sige, at medarbejderne tildeler sig selv en position, hvorudfra de taler om sig selv som en form for tilskuere af konferencen. Ligeledes bemærker vi, hvordan Astrid og Dans italesættelser igen er et udtryk for en indirekte positionering af erhvervspsykologernes legitimitet som værende lav, dette ved anvendelsen af de karakterologiske attributter *uprofessionelle* samt *intetsigende*. Sidstnævnte i form af ordvalget *floskler* om erhvervspsykologernes sprog. Effekten af denne positionering giver igen VIP'erne mulighed for at tildele sig selv en favorabel position, som værende dem der definerer virkeligheden. En position, der umiddelbart medfører en afgrænsning i erhvervspsykologernes mulighed for at forhandle deres position og ændre på det narrativ, som VIP'erne taler ud fra.

At VIP-praksisfællesskabet ud fra samspillet med erhvervspsykologerne konstruerer konferencen med teatermetaforer, samt synes at positionere sig selv, som dem der har adgang

til virkeligheden, bevirker umiddelbart, at de isolerer sig fra fællesskabet. Vi spørger derfor os selv, om denne isolation kan være en måde at fralægge sig et ansvar for, samt opstille et forsvar imod, at bidrage til konferencens formål. Denne forståelse gør vi os umiddelbart med reference i tidligere pointer fra analysen, hvor vi kom frem til at VIP'erne følte sig fremmedgjorte i forhold til sprogbrugen i spillet, som umiddelbart bunder i deres manglende forståelse for konferencens formål. Ud fra denne betragtning kan man betvivle, hvorvidt VIP'erne er gået ind i en reel forhandling omkring at ændre på eksisterende forståelser af organisationens enheder, eller om denne forhandling er blevet "et spil for galleriet", fordi den af praksisfællesskabet sandsynligvis var forkastet på forhånd.

Hvis vi kigger på vores observationsnoter fra spilprocessen, ser vi tegn, der bekræfter os i, at der er foregået et såkaldt "spil for galleriet". Ud fra noterne kan vi ikke læse, at medarbejdere via fx kropssprog har givet udtryk for ikke at ville deltage i spillet. Fra observationsnoterne kan vi blandt andet læse denne observation:

Rollefordelingen som skete i starten af spillet synes umiddelbart at fortsætte.

Alle medarbejdere på holdet [medarbejderne var delt op i 6 hold af 30 personer] sidder rundt om bordene og deltager, taler med hinanden, kigger på klodserne med barrierer, læser ressourcekort højt (Observationsnoter fra konferencen, bilag 7).

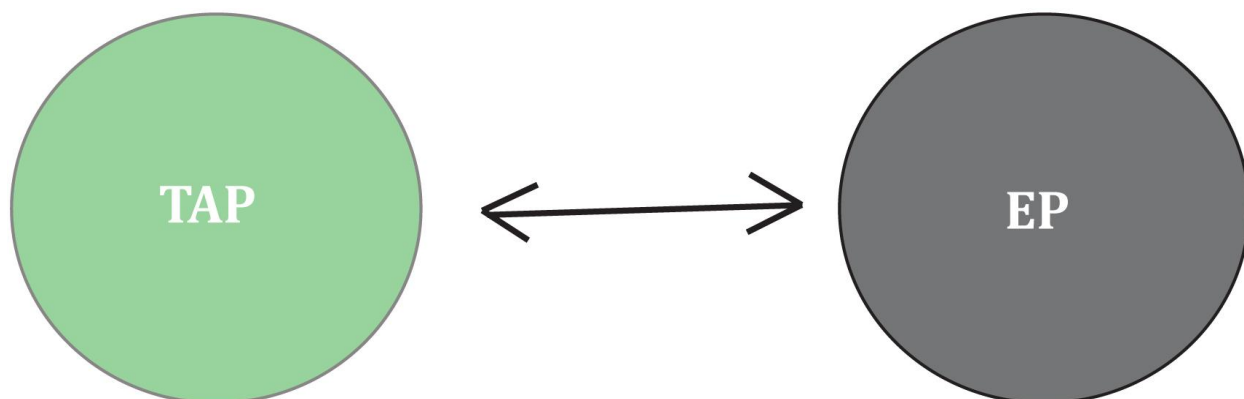
Som det fremgår af ovenstående, har vi noteret, at alle medarbejdere deltager i spillet, og vi har dermed ikke umiddelbart ud fra deres kropssprog kunne observere forskelle i engagementet hos VIP-medarbejderne og TAP-medarbejderne, da de var til stede på konferencen. Da vi observerede holdet, som tales om i observationsnoterne, sad de spredt ved fem borde. Derfor er vores observationer ikke et fyldestgørende billede på det samlede sociale samspil, der fandt sted på konferencen. Som vi redegjorde for i metoden på side 27, valgte vi efter konferencen ikke at benytte os af de lydoptagelser, som vi ved fem borde optog under spilprocessen. Havde vi valgt at inddrage denne data, havde vi i højere grad kunne undersøge, hvorvidt VIP-medarbejderne tog afstand fra spillet og dets formål via verbale ytringer eller mangel på samme.

OPSUMMERING PÅ OMVERDENSDIMENSIONEN

I ovenstående har vi hos praksisfællesskabet VIP identificeret en umiddelbar modstand mod erhvervpsykologernes tilstedeværelse på konferencen og den faglighed de repræsenterer. Herudfra kan vi se, at erhvervpsykologerne ikke har formået at skabe en tilstrækkelig legitimitet blandt VIP-praksisfællesskabet, og dermed kan de med Wengers begreb umiddelbart betragtes som ubudne gæster.

Det negative samspil med erhvervpsykologerne kan derfor have været med til at bekræfte og fastholde den i forvejen manglende drivkraft hos VIP'erne.

MØDET MELLEM TAP OG ERHVERVSPSYKOLOGERNE



(Figur 8, mødet mellem TAP og erhvervpsykologerne)

I de fire interviews med TAP-medarbejderne italesætter fire ud af fire deres møde med erhvervpsykologerne, når vi spørger ind til oplevelsen af konferencen og spillet. Vi bemærker, at TAP'erne ikke er lige så optagede af erhvervpsykologernes tilstedeværelse og faglighed, som vi identificerede hos VIP'erne. De udtrykker i højere grad en frustration over nogle kommunikations- og ressourceorienterede mangler, der synes at have haft indvirkning på deres oplevelse af spilprocessen:

(...) det var en kombination af at spillet var for kompliceret og vores formidler ikke var så meget inde i reglerne som man kunne have været (Interview Julie (TAP), s. 4, bilag 19).

(...) Og vi følte ikke at vi fik en ordentlig forklaring og det var lidt svært få forklaret hvad det [spillet] egentlig gik ud på og man blev lidt modløs (Interview Helle (TAP), s. 2, bilag 17).

Vi kunne godt have brugt nogle flere konsulenter eller selv kunne få lov til at spille (...) var som om at vi var på venteliste til at komme i spil (...) det gjorde også at man begyndte og blive sådan lidt (...) Fuldstændig flaskehals (Interview Anna (TAP), s. 3, bilag 16) .

Men som jeg sagde før er det svært at køre de der procesøvelser. Jeg har endnu ikke mødt den perfekte proces-øvelse. Jeg har også en coachuddannelse, så jeg synes virkelig at jeg har prøvet det her mange gange. Det ER super svært (...) Jeg havde en lille smule ondt af vores konsulent. Jeg tænkte: "Det har eddermame været en hård arbejdsdag for ham". Han kunne godt have brugt nogle hjælpere (Interview Kirsten (TAP), s. 2, bilag 18).

I analysen på s. 91 fandt vi frem til, at TAP'erne fandt spillet kompliceret. I ovenstående citater bemærker vi, hvorledes Julie og Helle forbinder det at spillet er kompliceret med, at de savner en bedre formidling af reglerne fra erhvervspsykologernes side. Julie og Helle laver her både eksplicit- og indirekte positionering af erhvervspsykologerne i forhold til at de ikke "har styr på reglerne".

Dette forstår vi ud fra negationerne *ikke så meget inde i reglerne og vi følte ikke vi fik en ordentlig forklaring*, hvormed Julie og Helle tildeler sig talepositioner, hvorudfra de kan betvivle erhvervspsykologernes facilitering af spillet.

Vi tolker her, at samspillet med erhvervspsykologerne, for Julie og Helle, har haft en negativ påvirkning på deres oplevelse af spillet, og muligvis har været med til at opretholde det misforhold imellem drivkraft og indhold som vi tidligere identificerede hos TAP'erne.

Kigger vi på Anna og Kirsten lægger de i højere grad vægt på manglen af ressourcer med hensyn til faciliteringen. Dette bemærker vi ved ordene *flere konsulenter, flaskehals og hjælpere*. Ud fra italesættelserne forstår vi, at begge har savnet, at der var flere facilitatorer til

stede under spillet. I modsætning til Julie og Helle, kan vi altså ikke her identificere at erhvervpsykologernes formidling har påvirket deres oplevelse af spilprocessen.

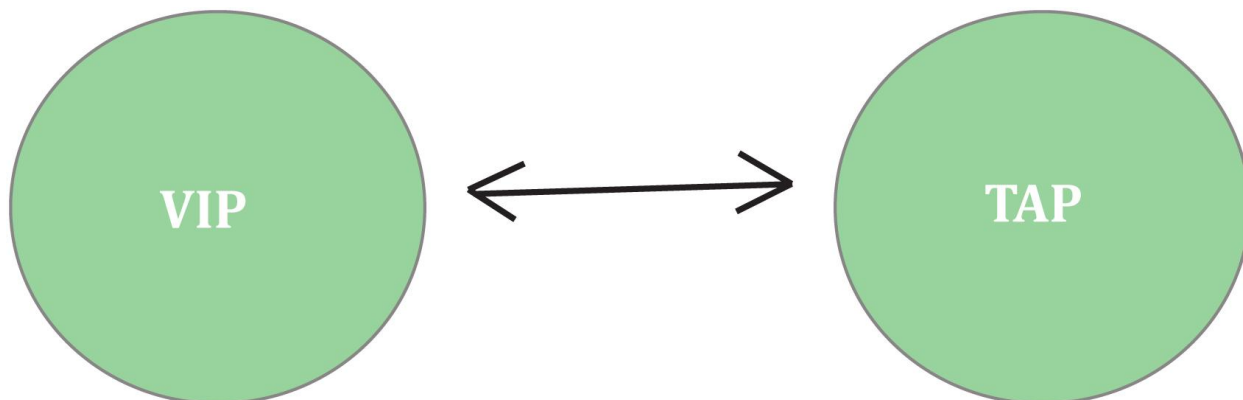
ERHVERVSPSYKOLOGERNE SOM MÆGLERE

Betragter vi erhvervpsykologerne ud fra Wengers begreb om mæglere, kan vi hos TAP-praksisfællesskabet ikke se tegn på, at de italesætter erhvervpsykologerne som hverken fuldgældige medlemmer eller ubudne gæster. Men i modsætning til VIP'erne, kan vi her ikke finde tegn på, at de betvivler erhvervpsykologernes legitimitet eller taler negativt om deres faglighed. Vi ser i højere grad en frustration over, at erhvervpsykologerne i deres position som mæglere for grænseobjektet Silospillet har haft vanskeligt ved at formidle reglerne og nå rundt til alle spildeltagerne, hvilket tilsyneladende har bremset en læring, som TAP'erne ellers havde en indre motivation for at tilegne sig.

OPSUMMERING

I ovenstående analyse har vi undersøgt TAP-medarbejdernes møde med erhvervpsykologerne. TAP'erne synes ikke, i samme grad som VIP'erne, at være optagede af erhvervpsykologernes tilstedeværelse og faglighed. I deres italesættelser af det sociale samspil med erhvervpsykologerne udtrykker de i højere grad en frustration over nogle kommunikations- og ressourceorienterede mangler, som muligvis har været med til at bremse en læring, som de ellers havde en motivation for.

MØDET MELLEM VIP OG TAP



(Figur 9, mødet mellem VIP og TAP)

I dette afsnit vil vi undersøge medarbejdernes italesættelser af det sociale samspil, der foregik mellem VIP og TAP på konferencen, samt hvilken effekt dette samspil eventuelt har haft på læringen.

I nedenstående citater beskriver Helle og Kirsten hvorledes de via mødet med VIP'erne har fået rykket ved deres tidligere narrativ omkring VIP og TAP:

Men det jeg synes der var positivt var, at det virkede som om at alle både en VIP og en TAP og en professor, folk virkede oprigtig interesserede i rent faktisk og lære så mange at kende som muligt. Jeg havde troet, at der måske var nogle grupper som tænker "Ej, det her det gider vi ikke og vi gider ikke at lære dem at kende" der synes jeg at jeg fik forståelsen af, at folk virkelig gerne vil (Interview Helle (TAP), s. 3, bilag 17).

Jeg synes (...) det var fedt at samarbejde med VIP'erne, og opleve at nogle af de forestillinger jeg havde ikke holdt vand (Interview Kirsten (TAP), s. 3, bilag 18).

Helle og Kirsten bruger vendinger som *jeg havde troet*, *virkede oprigtig interesserede* og *nogle af de forestillinger jeg havde ikke holdt vand*, når de beskriver mødet med VIP'erne.

Som effekt af det sociale samspil med VIP'erne synes Helle og Kirsten at have fået udvidet nogle allerede etablerede mønstre i narrativet VIP og TAP. Dette i form af, at de ikke er blevet

bekræftet i deres eksisterende forståelse af VIP'ernes indstilling til samarbejde, en forståelse som Helle udtrykker ved imitationen *vi gider ikke at lære dem at kende* og Kirsten med ordene *forestillingen ikke holdt vand*. Det tyder derfor på, at Helle og Kirstens udbytte af samspillet med VIP-medarbejderne på konferencen har resulteret i en positiv repositionering af VIP'ernes engagement i samarbejdet.

En anden form for udvidelse af allerede etablerede mønstre ser vi hos Astrid, som i nedenstående citat beskriver, at hun som en effekt af sit samspil med TAP'erne under middagen fik en ny viden. Vi bemærker, at den læring som Astrid synes at have tilegnet sig, har fundet sted uden for spillets rammer:

Faktisk var jeg overrasket over, altså det middagsbord jeg sad ved, jeg var overrasket over hvor mange akademikere der var ansat hos TAP'erne. Der sad en statskundskab og en humanist. Folk siger jo også, at der er masser i administrationen der får mere i løn end VIP'erne (Interview Astrid (VIP), s. 5, bilag 13).

Astrids sætning *var overrasket over hvor mange akademikere der var ansat hos TAP'erne* kan forstås som et udtryk for, at hun inden konferencen havde en forforståelse om TAP'ernes faglighed, men at hun via samspillet under middagen fik redefineret denne. Citatet finder vi interessant set i lyset af tidligere analyser, hvor Astrid har taget afstand fra spillets formål, ved blandt andet at udtrykke en manglende forståelse for sprogbrugen, som hun fandt for abstrakt. Ud fra ovenstående analyse, samt nedenstående citat, kunne det dog tyde på, at Astrid ikke tager afstand fra selve formålet om at skabe samarbejde på tværs af fakultetets enheder, men er utilfreds med de rammer som læringen skal foregå under:

Hvis jeg skulle gøre noget for at fremme samarbejde på en arbejdsplads, så ville jeg lægge meget større vægt på det sociale - gå en tur, drikke en øl osv. Det ville have en meget større effekt end at sidde og tale om tingene på et så abstrakt plan (Interview Astrid, s. 2, bilag 13).

Ud fra citatet kan vi se, at Astrid sætter narrativet "konferencen" til forhandling ved indirekte at underkende spillets virkning. Dette tolker vi ud fra, at hun sætter lighedstegn mellem *større*

vægt på det sociale og have en større effekt, som vi ser som udtryk for at sociale aktiviteter havde været en bedre ramme for at tale om samarbejde.

Helle (TAP), Kirsten (TAP) og Astrid (VIP) giver altså udtryk for, at det sociale samspil på konferencen har udvidet deres forståelse for de andre praksisfællesskaber. Dette gør sig imidlertid ikke gældende for Julie (TAP), Anna (TAP) og Anders (VIP), som via samspillet tilsyneladende bekræftes i deres eksisterende forståelser. Dette forstår vi ud fra følgende citater:

I min gruppe var VIP'erne sådan lidt "nå ja, lad os nu bare" agtige. Hvor mig og en anden, vi var to TAP'ere, vi prøvede rent faktisk på at følge gamet. Der var sådan en hel klar adskillelse. Hvor de andre var sådan lidt "skidt pyt" hvor vi var mere sådan "nå men det er det vi har fået at vide, så det er det vi gør" (Interview Julie (TAP), s. 5, bilag 19).

Nu sidder man her med nogle universitetsuddannede professorer som nærmest begynder og lave en diskursanalyse på de spørgsmål "og det hænger ikke sammen og det giver ikke mening og hvorfor skal vi diskutere det" (...) Og så fik den gas ved at kritisere "hvad er det egentlig vi skal?", "hvem er det egentlig der har bestemt det her" de kunne ikke genkende sig selv i de temaer vi skulle drøfte. Så de sad bare og tænkte hvor kan vi kaste en kæp i hjulet henne var min oplevelse (Interview Anna (TAP), s. 4, bilag 16) .

Men TAP'erne gik ind i det med liv og sjæl (...) VIP'erne var jo ikke engang engageret i det og det var jeg jo heller ikke selv overhovedet. Der gik meget langt tid med ingenting (Interview Anders (VIP), s. 2, bilag 12).

Det billede der her bliver tegnet læner sig i op ad tidligere analyseresultater, hvor TAP'erne synes at udvise et større engagement for spilprocessen end VIP'erne. Dette forstår vi ud fra Anna og Julies oplevelse af VIP'erne, som de beskriver via imitationerne: "*nå ja, lad os nu bare*" og "*hvad er det egentlig vi skal?*", der indirekte er med til at tildele VIP'erne en position som uengagerede. Julie og Anna taler begge ud fra, at deres samspil med VIP'erne tilsyneladende har opretholdt det narrativ de har om samarbejdet mellem VIP og TAP, nemlig at der umiddelbart synes at eksistere en kløft herimellem. Effekten af Julie og Annas møde med

praksisfællesskabet VIP på konferencen synes derfor at være, at de bliver bekræftet i relevansen af den samarbejdsproblematik som både de og spillet har haft et ønske om at ændre på.

Ser vi på Anders har samspelet med TAP'erne på konferencen umiddelbart vedligeholdt hans manglende drivkraft i forbindelse med konferencen og spillets formål. Via de eksplicite positioneringer *TAP'erne gik ind i det med liv og sjæl* og *VIP'erne var jo ikke engang engageret* forstår vi, at Anders' oplevelser med TAP'erne i forbindelse med spillet har været med til at bekræfte ham i sin forståelse af, at formålet med konferencen udspringer af TAP'ernes behov.

OPSUMMERING

Vi har ovenfor identificeret to mønstre, som synes at gøre sig gældende i forbindelse med mødet mellem de to praksisfællesskaber VIP og TAP. Det ene handler om, at medarbejderne gennem mødet har udvidet deres forståelser for hinandens praksisser, mens en anden del af medarbejderne i højere grad er blevet bekræftet i den forståelse, som de allerede havde. At medarbejderne har haft divergerende oplevelser af mødet med praksisfællesskabet VIP eller TAP kan dog også tilskrives det faktum, at de har været placeret på forskellige hold og i forskellige grupper. Hermed har gruppedynamikken og sammensætningen af gruppen naturligvis spillet ind på den enkelte medarbejders oplevelse af mødet med de andre praksisser.

SAMLET OPSUMMERING FOR ANALYSE 2

I det følgende vil vi kort opridse de mest væsentlige pointer, som vi er kommet frem til i analyse 2.

I forbindelse med *drivkraftsdimensionen* har vi undersøgt to forhold nærmere: Hvilke forventninger medarbejderne havde inden konferencen, samt hvorvidt de fandt forståelse for konferencens formål om at skabe mere samarbejde på tværs af fakultetet.

Ud fra de to analyser fandt vi ud af, at VIP-medarbejderne synes at være drevet af en ydre motivation baseret på tvang, pligt og kontrol, hvilket sandsynligvis bunder i deres manglende forventninger til - og engagement i - konferencens formål. TAP-medarbejderne er i højere grad drevet af en indre motivation, baseret på personlig interesse og engagement i den forandring, som konferencen havde til formål at igangsætte.

I forbindelse med *indholdsdimensionen* undersøgte vi ligeledes to forhold: Om medarbejderne kunne genkende og forstå sprogbruget i spillet, samt deres oplevelse af spilformatet.

Ud fra de to analyser fandt vi frem til, at VIP'erne synes at forkaste sprogb Brugen i spillet, dette på baggrund af en manglende forståelse og genkendelse. Sprogbruken bliver derfor medvirkende til, at VIP'ernes manglende engagement i konferencen fastholdes.

TAP'erne tilslutter sig i højere grad sprogb Brugen i spillet, dette på baggrund af en forståelse og genkendelse. Sprogbruken bliver for TAP'erne dermed medvirkende til, at deres engagement i konferencen vedligeholdes. Effekten heraf er, at der tilsyneladende har været en større åbning for læring hos TAP'erne end hos VIP'erne.

De to praksisfællesskaber udtrykker enighed omkring, at selve spilformatet var kompliceret, komplekst og svært at forstå, hvorfor det blev en hindring for spilprocessen. VIP'ernes negative italesættelse af spilformatet er igen med til at vedligeholde den i forvejen manglende drivkraft. Interessant er det, hvorledes TAP'erne i forbindelse med spilformatet, afviger ved for første gang at italesætte en grad af kritik og modstand. Denne forbinder vi med, at de havde et engagement i - og en lyst til - at spille spillet, men øjensynligt er blevet forhindret heri grundet spilformatets kompleksitet. Her ses altså et tydeligt misforhold mellem drivkraft og indhold. Ud fra denne analyse, kan det dermed tyde på, at komplikationer i designet af indholdet har haft en negativ indflydelse på tilegnelsesprocessen hos både VIP- og TAP-praksisfællesskabet.

I forbindelse med samspilsprocessen har vi undersøgt tre møder, som fandt sted på konferencen: mødet mellem erhvervspsykologerne og VIP, mødet mellem erhvervspsykologerne og TAP samt mødet mellem VIP og TAP.

Ud fra analysen fandt vi frem til, at VIP-medarbejderne synes at være fælles om at italesætte en modstand mod erhvervspsykologernes tilstedeværelse på konferencen og den faglighed de repræsenterede. Det tyder derfor på, at erhvervspsykologerne ikke har formået at skabe en tilstrækkelig legitimitet blandt VIP-praksisfællesskabet, hvilket atter har været med til at vedligeholde den i forvejen manglende drivkraft hos praksisfællesskabet.

Når vi ser på mødet mellem TAP'erne og erhvervspsykologerne, synes der ikke at være samme fokus og modstand mod erhvervspsykologernes tilstedeværelse og faglighed. TAP-medarbejderne udtrykker i højere grad en frustration over en række kommunikations- og ressourceorienterede mangler i forbindelse med faciliteringen, hvilket muligvis kan have været bremsende for en læring, som de ellers synes at være motiverede for at tilegne sig.

I analysen af mødet mellem VIP og TAP fandt vi frem til, at seks ud af ni medarbejdere via mødet på konferencen blev bekræftet i den forståelse, som de allerede havde om hinandens praksisser. Mens tre ud af ni medarbejderne fik udvidet deres forståelser for hinandens praksisser. Den ene dog ikke via spillet, men gennem sociale aktiviteter uden for læringsrummet.

Det tyder altså på, at der til trods for at spillet af samtlige medarbejdere blev opfattet som svært og kompliceret, og faciliteringen som mangelfuld, alligevel er tegn på, at enkelte medarbejdere har opnået en læring.

DELKONKLUSION PÅ BAGGRUND AF ANALYSE 1 OG 2

Vi er på dette tidspunkt i analysen blevet klogere på, at der på konferencen “Sammen om Fakultetet” tilsyneladende har eksisteret en række svære betingelser for den læringsituation som fandt sted. Identificeringen af disse svære betingelser ser vi som et led i til sidst i specialet at kunne svare på vores problemformulering *Hvori opstår kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulenter og organisation i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces?* De svære betingelser knytter sig i overvejende grad til praksisfællesskabet VIP og deres rolle på konferencen, hvorfor nedenstående primært er fokuseret omkring denne medarbejdergruppe.

FØRSTE BETINGELSE FOR FORANDRING

Forandringens mest vanskelige betingelse tolker vi som værende det faktum, at VIP’erne tager afstand fra selve tanken om at være *Sammen om fakultetet* og derfor ikke har ønsket at deltage i konferencen. Ifølge VIP’ernes egne udsagn er de blevet tvunget på en konference for at bidrage til en forandring, som de ikke ønsker, hvilket står i opposition til TAP’erne som tog med af lyst og motivation. Trækker vi tråde fra analyse 1, fremlagde vi her en hypotese om, at ledelsen på fakultetet ikke i tilstrækkelig grad har formået at gøre forandringen vigtig og meningsfuld for alle medarbejdere jf. Kotter og Maurers pointer om netop dette. Efter vi nu har foretaget en analyse af medarbejdernes oplevelse af konferencen og mødet med de seks erhvervspsykologer, kan noget tyde på, at hypotesen holder stik hvad angår medarbejdergruppen VIP, og deres manglende forståelse og engagement for forandringen.

ANDEN BETINGELSE FOR FORANDRING

Den næste svære betingelse handler om, at konferencen var bygget op omkring en spilramme, der har forudsat, at alle deltagere har skulle bidrage aktivt til processen for at få spillet til at fungere optimalt. En forhindring herfor var først og fremmest, at både VIP'erne og TAP'erne fandt spillet for komplekst til at få spilprocessen til at fungere optimalt.

VIP-medarbejderne har ved første øjekast deltaget i spillet på lige fod med resten af fakultetet, men grundet deres modstand har vi gennem analysen påvist, at deltagelsen langt hen ad vejen har været et spil for galleriet. Konferencens og spillets formål om at opnå en større tværororganisatorisk forståelse, er derfor kun lykkedes i ganske begrænset omfang, eftersom VIP-medarbejderne allerede inden konferencen synes at have forkastet muligheden for at forhandle samarbejdet og den hierarkiske medarbejderforståelse som eksisterer på fakultetet.

TREDJE BETINGELSE FOR FORANDRING

Den tredje svære betingelse handler om mødet mellem praksisfællesskaberne VIP og erhvervspsykologerne. Erhvervspsykologerne havde til formål at agere mæglere mellem VIP og TAP, men fordi VIP'erne på forhånd synes at have forkastet den forhandling som erhvervspsykologerne skulle facilitere, blev de i højere grad betragtet som ubudne gæster. Erhvervspsykologerne er derfor for VIP'erne blevet repræsentanter for en form for anerkendelses-diskurs, der fordrer en særlig norm indenfor bl.a. samarbejde og sprogbrug. En diskurs som de også forbinder forandringen med, og løbende tager afstand fra gennem deres italesættelser.

Paradoksalt nok kom det svære samarbejde mellem erhvervspsykologerne og VIP-medarbejderne derfor til at spille en overraskende stor rolle i arbejdet med at skabe en større tværororganisatorisk forståelse imellem VIP-medarbejderne og TAP-medarbejderne.

FJERDE BETINGELSE FOR FORANDRING

Trækker vi atter tråde fra analyse 1 fremlagde vi her tre kulturforandringsperspektiver, som vi satte i forbindelse med rammerne for konferencen. Vi undersøgte, hvilke kulturforandringsperspektiver der blev udtrykt via dekanen og Michael Rosteds taler, og hvad vi kunne læse os frem til i manualen til spillet. Vi kom her frem til, at ledelsen udtrykker et ønske om at skabe en grad af monokultur med homogene enheder på tværs af fakultet. Dette først og

fremmest med henblik på titlen "Sammen om Fakultetet", der umiddelbart trækker tråde til integrationsperspektivets forståelse af kultur i forhold til ønsket om homogenitet. Samtidig så vi også tegn på, at dekanen i overensstemmelse med spillet anerkender, at fakultetet består af mindre enheder, som fortsat skal bevares, men blive bedre til at arbejde sammen, hvilket trækker tråde til differentieringsperspektivet og ambiguitetsperspektivet. Ved i analyse 2 at have undersøgt medarbejdernes oplevelse af konferencen, fandt vi frem til, at TAP'erne synes at have samme kulturperspektiv, som ledelsen, erhvervspsykologerne og spillet lægger op til. Dette fortæller noget om, hvorfor denne medarbejdergruppe støtter op om konferencens formål og har været åbne over for den læring, som spillet har lagt op til. Hvor ledelsen, spillet og TAP'erne ser ud til at trække på forskellige perspektiver i forbindelse med kulturforandringer synes VIP'erne tilsyneladende kun at se verden ud fra et perspektiv - ambiguitetsperspektivet. Dette bygger på en forståelse af, at tvetydighed og kompleksitet er grundlæggende vilkår i en organisation, hvorfor det ikke er muligt at indføre eller opnå en dominerende kultur. Det virker derfor som om, at der eksisterer en uoverensstemmelse mellem ledelsens og VIP'ernes perspektiv på kultur og hvordan denne forandres.

Efter at have præsenteret delkonklusionen for analyse 1 og 2 vil vi næste afsnit gå videre til analyse 3 i specialet, hvor vi vil prøve at komme nærmere en forståelse af den modstand en række af fakultetets medarbejdere har mod forandringen.

DEL 3: MODSTAND MOD FORANDRING - HVORDAN KAN VI FORSTÅ DEN?

I denne sidste, og mere diskuterende del af analysen, vil vi tage fat på det tredje undersøgelsespunkt i vores problemformulering:

Med udgangspunkt i ovenstående spørgsmål, vil vi diskutere om konferencen og medarbejdernes oplevelse heraf, kan sættes i forbindelse med de tendenser, vi skitserer i problemfeltet, og hvordan disse eventuelle forbindelser påvirker effekten af den ønskede forandring.

I problemfeltet fremlagde vi, via en artikel, en række tal hvoraf man kunne læse, at ca. 10.000 offentligt ansatte hvert år spilder deres arbejdstid på forandringsprocesser, der er for dårligt ledet og ofte ikke holder i længere tid. Et spild som vurderes til at svare til ca. 4,5 milliarder kroner om året (Hjemmeside 5)¹⁹. Vi stillede i den forbindelse os selv spørgsmålet *hvad går galt?* Hvorfor bruges der hvert år store mængder penge og ressourcer på forandringsprocesser, som ikke synes at bringe en reel forandring med sig?

På baggrund af en række kilder inddraget i problemfeltet, herunder Willig, Maurer, Bramming og Frandsen samt Ørholst, stillede vi os selv en række refleksionsspørgsmål, som vi ønskede at blive klogere på via arbejdet med vores case. Vi spurgte blandt andet os selv om disse konferencer, kurser, efteruddannelser og så videre, afholdt af eksterne konsulenter, sommetider kommer til at bære præg af en sprogbrug, som på den ene eller anden måde får bremset forandringen, inden den overhovedet er kommet i gang? Har nogle eksterne konsulenter muligvis for lidt fokus på den kultur de træder ind i, hvorfor de benytter sig af en sprogbrug som organisationen ikke kender, forstår eller føler sig trygge ved? Slutteligt spurgte vi os selv, om det også kan handle om håndtering af modstand - i hvilken grad gives der plads til modstand og kritik fra organisationens side i forbindelse med disse forandringsprocesser?

Trækker vi tråde mellem spørgsmålet om sprogbrug og vores case, kan vi i vores resultater af analyse 1 og 2 se, at VIP-medarbejderne tilsyneladende tager afstand fra konferencens rammer, formål og indhold. Ud fra analyse 2 kan vi se, at spillet og erhvervspsykologerne som mæglere heraf, tilsyneladende har anvendt et sprog som praksisfællesskabet VIP har haft vanskeligt ved at forstå og genkende. Vi fandt frem til, at en mulig effekt heraf kunne være, at de ikke har oplevet en tilpas tryghed i læringssituationen og derfor ikke har ville give slip på allerede etablerede mentale skemaer, hvorfor de på konferencen ikke har opnået en ny læring.

I denne del af analysen ønsker vi primært at fokusere på VIP-medarbejdernes oplevelse af konferencen med reference til vores problemformulering, hvor vi skriver, at vi er interesseret i at svare på *Hvori opstår kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulenter og organisation i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces.* Ud fra de gennemgåede

¹⁹ Danske arbejdspladser er dårlige til forandring, Djøfbladet, 2011.

analyseresultater ovenfor er det umiddelbart hos praksisfællesskabet VIP, at vi ser de mest fremtrædende kommunikative udfordringer komme til udtryk, når de italesætter deres møde med de seks erhvervspsykologer. Hos TAP-praksisfællesskabet ser vi primært kommunikative udfordringer være til stede i forbindelse med spilformatet i Silospillet samt formidlingen heraf. Derudover synes de at vise forståelse for konferencens formål, indhold samt erhvervspsykologernes tilstedeværelse.

Vi vælger derfor her at behandle analyseresultaterne fra analyse 1 og 2 ud fra en poststrukturalistisk analytisk optik, der har en interesse for empiriske overraskelser, uforudsigelighed, ballade og divergens i sociale meningsforhandlinger (Staunæs 2007). Fænomener som vi har forsøgt at få øje på i kodningen- og undersøgelsen af specialets data. Det er altså ud fra valget om at gå efter *balladen*, at vi i dette analyseafsnit ønsker at forfølge muligheden for at komme nærmere en forståelse af VIP'ernes modstand og kritik af konferencen og de seks erhvervspsykologer.

SITUERINGENS DOBBELTE KARAKTER

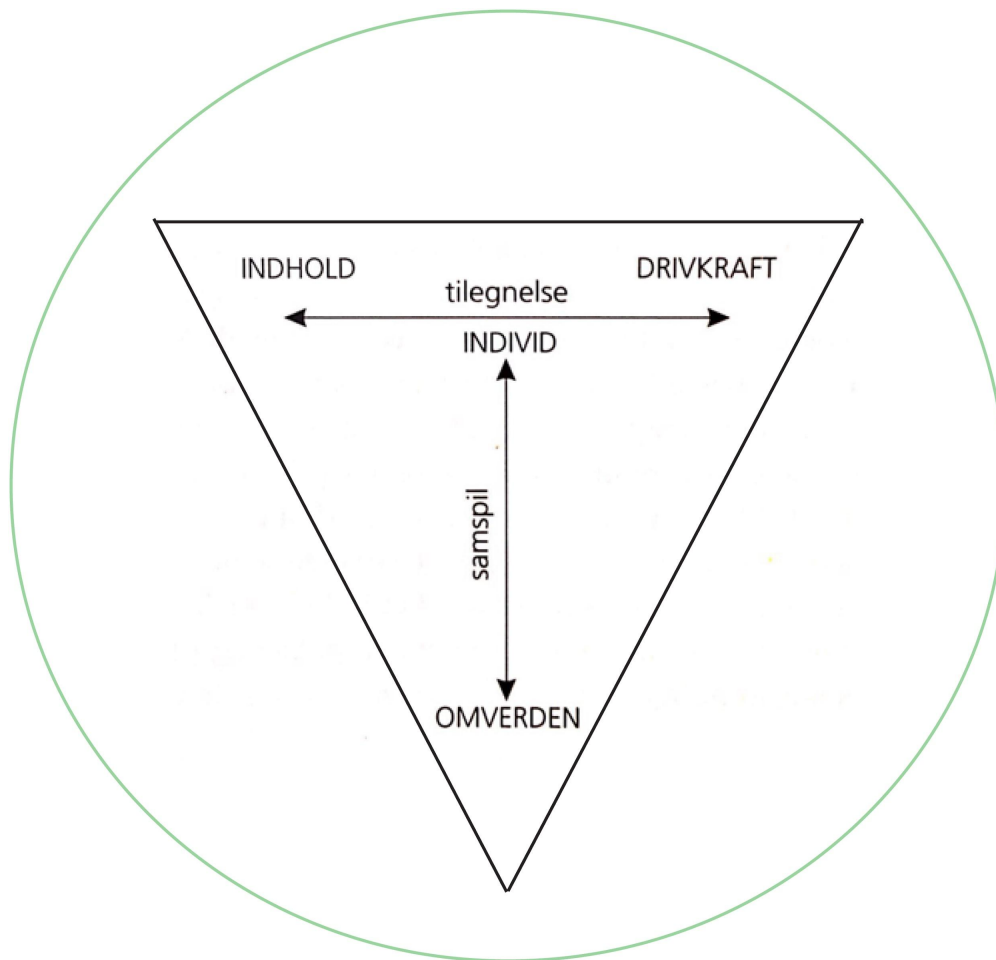
I analyse 2 havde vi primært fokus på læringssituationen, som fandt sted på konferencen. Vi undersøgte, hvordan medarbejderne havde oplevet deres møde med erhvervspsykologerne, og hvorledes de havde oplevet at skulle spille spillet. Ligeledes så vi nærmere på, hvordan deres møde med kolleger fra andre enheder på fakultetet havde påvirket deres oplevelse. Oplevelser som tilsammen fik en effekt på, i hvilken grad medarbejderne tog en læring med sig hjem, og dermed en effekt på, hvorvidt konferencen synes at have bidraget til den ønskede forandring om øget samarbejde på tværs af fakultetet.

I denne del af analysen ønsker vi at undersøge, hvorledes ydre samfundsmæssige dimensioner kan have påvirket læringssituationen. Som baggrund herfor, vil vi igen inddrage Illeris og hans læringstrekant.

Illeris kritiserer Lave og Wengers teori om situeret læring for ikke at være opmærksom på at situeringen, ifølge ham, altid har en dobbelt karakter. Den dobbelte karakter drejer sig om, at læringssituationen både kan betragtes som den konkrete situation, som den lærende befinder sig i, fx på en arbejdsplads (eller i denne cases tilfælde, på en konference), men samtidig også

kan betragtes som en samfundsmæssig situation, der er præget af det pågældende samfunds strukturer, diskurser og normer (Illeris, 2009).

I modellen nedenfor er læringstrekanten således indrammet i en cirkel. Denne tilføjelse skal vise Illeris' pointe om, at læringen altid finder sted indenfor rammerne af en samfundsmæssig sammenhæng, som er afgørende for læringsmulighederne i den konkrete læringsituation (Illeris, 2009).



(Figur 10, Illeris, 2009)

Denne ekstra dimension som Illeris her lægger til Lave og Wengers teori er interessant i forbindelse med casen, fordi den muligvis kan bruges til at forstå den modstand som VIP-medarbejderne italesætter. Vi ser tegn på, at VIP-medarbejdere ikke blot tager afstand fra selve læringsituationen på konferencen, men også viser tegn på at tage afstand fra en

samfundsmæssig diskurs, som de sætter i forbindelse med spillet og konferencen. Fx siger Astrid:

Det endte med at man bare sad og betragtede det som sådan et show, hende der hun er godt nok god til engelsk osv. Det bliver en performance. Og det er vigtigt at vise i dag, at man er sådan et menneske som deltager og kan stille sig frem og sige dit og dat og kan gøre det på et godt engelsk. Det er den fleksible medarbejder og han er idealmedarbejderen nu om dage. En legitim adfærd som ikke havde noget at gøre med substansen i mit arbejde (Interview Astrid (VIP), s. 7, bilag 13).

Astrid taler her om nogle tendenser i samfundet, som ifølge hende handler om, at der på arbejdsmarkedet bliver forventet nogle bestemte ting af den såkaldte *idealmedarbejder*. Vi ser her tegn på, at hun ikke kun tager afstand fra selve konferencen (som betegnes som *et show* og *en performance*), men samtidig tager afstand fra den diskurs, som hun mener konferencen er et produkt af og et udtryk for. Denne afstandstagen bemærker vi i form af, at hun konstruerer et modsætningsforhold mellem *den fleksible medarbejder* og *ikke havde noget at gøre med substansen i mit arbejde*. Sætter vi Astrids italesættelse i forbindelse med Illeris' pointe omkring, at den konkrete læringsituation også kan betragtes som en samfundsmæssig situation, der er præget af det pågældende samfunds diskurser og normer, kan noget tyde på, at hun har en bestemt tolkning og forståelse af, hvilke diskurser og normer læringsituationen på konferencen var præget af. Ligeledes tyder det på, at hun tager afstand fra disse diskurser og normer, hvilket derfor kan have været medvirkende til hendes forholdsvis kritiske tilgang til konferencen.

Et andet aspekt vi finder relevant at inddrage, er det kritiske blik, vi i analyse 1 rettede mod den kollaborative tilgang, hvormod konferencen er opbygget. Med referencen til Phillips (2011) satte vi spørgsmålstegn ved, hvorledes bestræbelsen på en kollaborativ tilgang omkring konferencen er blevet udvandet i praksis. Ud fra Astrids citat ovenfor kan noget tyde på, at hendes oplevelse af konferencen som en kollaborativ metode bærer præg af, at det har været en tom skal. Dette tolker vi ud fra, at hun har oplevet konferencen som en *performance*, hvor det handler om at vise at *man er sådan et menneske som deltager* i højere grad end at opfordringen til deltagelse bringer *substans* med sig, som hun kan bruge i sit arbejde.

For at vende tilbage til, og komme nærmere en forståelse af VIP'ernes kritik og den samfundsmæssige diskurs, som de synes at sætte konferencen i forbindelse med, vil vi i næste afsnit inddrage sociolog Rasmus Willig og hans teori om kritikens u-vending.

KRITIKKEN HAR SKIFTET RETNING

I bogen *Kritikkens U-vending* (2013) behandler Willig et såkaldt paradigmeskift i samfundet. Paradigmeskiftet beskriver han som en bevægelse væk fra den traditionelle samfundskritik frem mod en mere selvkritisk tilgang til verden. Han taler om et skift fra en ekstrovert til en introvert form for kritik. Den ekstroverte kritik er defineret ved at være samfundskritisk, mens den introverte kritik er en kritik rettet mod individet selv. Willig argumenterer for, at udviklingen inden for de seneste år har medført, at den ekstroverte kritik man tidligere kunne rette mod samfundet, nu i stigende grad tilbagevises til individet selv - en u-vending fra samfunds- til selvkritik (Willig, 2013).

Willig benytter metaforen *et ensom spil stangtennis* som en beskrivelse af samtiden. Stangen beskrives som selvet og bolden som kritikken, og Willigs pointe er, at man i stangtennis, i modsætning til almindelig tennis, ikke kan komme af med bolden - man kan ikke spille bolden over på den andens banehalvdel, den kommer hele tiden tilbage til dig selv. Hensigten med den anvendte metafor for kritikens bevægelsesmønster er at beskrive, hvorledes den stigende individualiserede kritik har betydet, at den samfundsmæssige kritik er gledet i baggrunden. Dette betyder mere frihed til at forvalte selvets potentialer, men ifølge Willig dermed også en form for tvang til at forvalte selvet på en sådan måde, at det passer ind i samfundets herskende præmisser (Willig, 2013). Løbende i bogen benytter Willig sig af metaforer fra tennisverdenen, når han beskriver kritikens u-vending, han skriver bl.a.:

Uanset hvor dårlig belægningen er, er det ikke banen, der er noget i vejen med, uanset om strengene på ketsjeren er slappe, eller om luften er gået helt ud af boldene, er det min egen skyld, ikke samfundets. Hvis bolddrengene ikke er hurtige nok, er det nok også min egen skyld, for jeg skal bare lære at være mere tålmodig (Willig, 2013, s.75).

Citatet læser vi som en måde at sige, at uanset hvilket problem du måtte have, kan kritikken altid vendes indad i stedet for udad.

KONFERENCEN SOM ET BILLEDE PÅ KRITIKKENS U-VENDING?

I forbindelse med vores case mener vi at kunne se ligheder mellem Willigs tanker om kritikens bevægelsesmønstre, og de rammer som konferencen og spillet var bygget op efter. Her tænker vi fx på, at der implicit i konferencens rammer og i spillets opbygning lå en tankegang omkring, at ledelsen håbede, at medarbejderne ønskede at få en større tværorganisatorisk forståelse. Denne skulle de ikke få ved eksempelvis at høre foredrag om struktur, ledelse og organisationsopbygning, men ved selv at tage ansvar og bidrage via deltagelse i et spil. Vi ser derfor en række indikatorer på, at spillet lagde op til at vende blikket indad, og tænke over hvordan *jeg* og ikke *organisationen eller ledelsen* kan ændre nuværende samarbejds mønstre. Med andre ord (og en smule sat på spidsen); selvkritik frem for samfundskritik.

I analyse 2 fandt vi frem til, at VIP-medarbejderne umiddelbart ikke var enige i konferencens formål og ligeledes havde svært ved at genkende deres virkelighed og sprogbrug i spillet, bl.a. gennem italesættelserne:

(...) men problemet er vel, at hvis det skal være realistisk for dem, som sidder og spiller det, så forudsætter det jo, at det afspejler den virkelighed, som man kender (...)
(Interview Hans (VIP), s. 2, bilag 11).

Så derfor, når man stiller de der ting op med siloer, det er jo ikke forkert, men det er bare misvisende for det er ikke dér de reelle problemer ligger (Interview Anders (VIP), s.1, bilag 12).

Måske vi kan komme nærmere en forståelse af VIP-medarbejdernes kritik af konferencen og deres mangel på genkendelse af egen virkelighed, hvis vi ser den i lyset af Willigs perspektiv på kritikens bevægelsesmønstre? En tolkning kunne lyde, at konferencen og spillets rammer ikke i tilstrækkelig grad har givet plads til den forståelsesramme, som VIP'erne taler ind i; at de eventuelle udfordringer med samarbejdet, der måtte være, ikke kan forklares, og løses, på et individuelt plan, men i højere grad er resultater af normer og diskurser i det omkringliggende samfund. Denne tolkning laver vi bl.a. på baggrund af disse italesættelser fra Anders og Dan:

Og her opstår problemerne fordi, at tap-personalet, og her peger jeg ikke fingre af nogen, det er simpelthen en del af den danske kultur, den egalitære kultur, hvor TAP-personalet ikke kan forstå, at de ikke skal være med til det hele, og de ikke er lige så vigtige (...) Det er ikke noget, vi kan løse her (Interview Anders (VIP), s. 5, bilag 12).

Ja, det er jeg da ikke i tvivl om findes alle steder. Man vil altid have nogle funktioner, som man ikke føler bliver anerkendt. Det ved man jo, når man er på en arbejdsplads, og det må man jo prøve at tale med folk om (Interview Dan (VIP), s. 3, bilag 14).

Jeg kan ikke gennemskue præcis, hvorfor administrationen er blevet så stor og så uforholdsmæssigt større end antallet af videnskabelige medarbejdere og studerende (...) vi ved jo alle at en organisation kan nå en størrelse, hvor den bliver så stor, at den egentlig ikke har tid til at tage sig af opgaverne, fordi den har så mange problemer med at holde sig selv vedlige. Og det skal jeg ikke turde sige om det, men jeg kunne godt forestille mig, at der her er nogle ting, man kunne snakke om (Interview Dan (VIP), s. 3, bilag 14).

Anders betegner et fokus på samarbejde som et resultat af en såkaldt *egalitær kultur*²⁰, der efter hans overbevisning er en del af den *danske kultur*, og som han umiddelbart distancerer sig fra. Ved at betragte TAP'ernes ønsker som et udtryk for en større samfundsmæssig tendens, ser vi hvorledes Anders her flytter ansvaret væk fra den enkelte medarbejder via sin konstatering *det er ikke noget vi kan løse her*. Dan tager tilsyneladende også afstand fra ønsket om en ligestillingskultur via sin konstaterende sproghandling *Man vil altid have nogle funktioner som man ikke føler bliver anerkendt*. Vi forstår af citatet, at Dan gør uligheden mellem VIP og TAP til et grundvilkår ved at tale om uligheden som en almen problematik, der *findes alle steder*. I det sidste citat forbinder Dan igen konferencens problemstilling med en tendens, som han mener gør sig gældende for samtidens organisationer: at den administrative del bliver så stor, at organisationen skal bruge uforholdsmæssigt mange kræfter på at *vedligeholde sig selv*. En problematik han umiddelbart synes at lægge til grund for, hvorfor der på fakultetet er opstået et behov for at sætte fokus på samarbejde.

²⁰ egalitær, (af fr. *égalitaire*), at tilstræbe lighed (denstoredanske.dk).

Ud fra ovenstående analyse ser vi, hvordan den dobbelte situering har haft en effekt på Anders og Dans oplevelse af konferencen, og dermed på den læringsituation, som de indgik i da de spillede spillet. Det bliver her tydeligt, hvordan ydre samfundsmæssige forhold har haft indflydelse på deres drivkraft og deres manglende engagement i forandringen. Dette ved at de tilsyneladende forkaster den såkaldte egalitære og introverte diskurs, som konferencen og spillet er bygget op omkring, og som ikke har givet dem mulighed for at fortælle deres mere ekstroverte version af problematikken.

MANGEL PÅ YTRINGSMULIGHEDER?

I analyse 2 fandt vi ud af, at VIP'ernes deltagelse på konferencen langt hen ad vejen har været et såkaldt "spil for galleriet". Med Willigs begreb kan man betragte dette, som VIP'ernes forsøg på *at passe ind i samfundets herskende præmisser*. Det forhold at VIP'erne er taget med på konferencen, og med egne ord betegner denne handling med ordene *tvang* og *pligt*, kan tyde på, at de ikke har oplevet en mulighed for at sige fra, hverken i forhold til at tage afsted på konferencen eller deltage i spillet. Vi spørger os selv, om denne handling er et udtryk for, at VIP'erne, hvis de ytrede kritik af konferencen, så en risiko for, at ledelsen ville kunne vende kritikken imod dem? Dette ved at få det til at handle om, at det er VIP'erne som skaber samarbejdsproblemerne, og ikke resten af organisationen, fx ved at de ikke vil deltage på konferencen. Eller sagt med Willigs stangtennismetafor; en frygt for at kritikken vil komme tilbage i hovedet på dem selv?

PARADIGMESKIFTET

Det såkaldte paradigmeskifte, som vi ser italesat hos Willig, finder vi også aktualiseret og problematiseret af bl.a. psykolog Svend Brinkmann og kritiker af managementkulturen, Christian Ørsted.

Ørsted udgav for nylig bogen *Livsfarlig Ledelse* (2014), hvori han behandler ledelse i organisationer. Han beskriver ud fra et ledelse-medarbejder perspektiv, hvordan han har oplevet en stigende grad af, at det er den enkelte medarbejders skyld - frem for ledelsens - når tingene går galt:

Ved at placere ansvaret hos den enkelte [medarbejder], har vi opnået noget helt utroligt uhensigtsmæssigt: Vi har placeret ansvaret et andet sted end der, hvor der er indflydelse på tingene. Og dermed sikret, at løsningen ligger uden for rækkevidde af de berørte. Vi har skabt en ledelseskultur, der reproducerer sympatiske, men i sidste ende umenneskelige organisationer (Ørsted, 2014, s. 206).

Ørsted beskriver, hvorledes ansvar i organisationsøjemed ofte placeres hos den enkelte medarbejder, hvilket synes uhensigtsmæssigt, da det dermed bliver den enkelte, der sidder tilbage med skylden, hvis noget går galt. Denne problematisering læner sig op ad Willigs tanker om kritikens U-vending, og det faktum, at den introverte kritik synes at være den som fylder mest i samfundets mønster for kritik. Vi forstår citatet således, at ansvaret ifølge Ørsted i højere grad bør placeres hos ledelsen, da det er her den største indflydelse på beslutninger for organisationerne ligger.

Også Brinkmann taler ind i diskursen om det øgede fokus på individet. Men hvor Ørsted hovedsageligt lægger vægt på organisationsperspektivet, taler Brinkmann ud fra et individuelt perspektiv, og diskuterer hvilke negative følger han mener bl.a. coaching, selvhjælpslitteratur og positiv psykologi kan bringe. I bogen *Stå fast - et opgør med tidens udviklingstrang* (Brinkmann, 2014) præsenterer han en syvtrinsguide, som skal hjælpe det moderne menneske i, hvad han kalder *en evig omskiftelig tilværelse*. Et af budene lyder fx, at du skal "holde op med at mærke efter i dig selv". I forordene præsenteres bogen som en modstand og et alternativ til udviklingskulturen (Brinkmann, 2014, forord). En udviklingskultur som Brinkmann i et interview i Information (Hjemmeside 7)²¹ beskriver som en kultur, han sommetider har set "kræve udvikling af mennesker, hvor det måske ikke altid er helt i orden eller relevant".

Den *omskiftelige tilværelse* og kravet om udvikling, som Brinkmann henviser til, ser vi ligeledes blive omtalt hos Willig i forbindelse med kravet om medarbejderes omstillingsparathed i organisatoriske forandringsprocesser.

²¹ Hold op med at mærke efter i dig selv, Information 2014

NYE KRAV TIL MEDARBEJDERNE

I bogen taler Willig ind i fortællingen om, at mange organisationer, både offentlige og private, de seneste år har været igennem en lang række forandringsprocesser. Dette mener han, stiller krav til medarbejderne, særligt i forbindelse med at skulle være omstillingsparate, men også til at skulle fungere i selvledende teams, hvor de enkelte medarbejdere har en høj grad af ansvar for egne projekter. Krav som ikke kun udfordrer de ældre, men også de yngre, og som ikke alle synes at lykkes med (Willig, 2013).

Også Brinkmann synes at tale ind i denne fortælling. I et interview i Information (Hjemmeside 7)²² citeres han således:

Arbejdsmarkedet efterspørger ansatte, der er 'fleksible' og 'omstillingsparate', og det er en diskurs, som flyder over i privatlivet. Vi dyrker os selv og tanken om konstant optimering i så høj grad (...) at det tåler sammenligning med en religion. Vi er blevet guder i vores egen trosretning.

I nedenstående citat ser vi hvorledes Astrid, i tråd med Willig og Brinkmanns perspektiv, synes at tage afstand fra at skulle *multitaske* og *have et personligt projekt* som en del af sit arbejde:

Konkurrencestaten vil jo sige, at vi alle skal multitaske og have et personligt projekt på vores job. Det gamle lønmodtagersystem vil sige, jeg er ansat til at komme her 37 timer og lave mine opgaver. Så måske er det kun dem med den høje løn, der skal tage ansvaret for helheden. Vi andre lader som om, at vi taler med, i forbindelse med helheden, og vi lytter, fordi vi er søde og høflige (Interview Astrid (VIP), s. 5, bilag 13).

Astrid konstruerer i citatet en sammenhæng mellem begrebet *konkurrencestaten* og det forhold at *multitaske* og *have et personligt projekt på vores job*, som hun sætter i modsætning til *Det gamle lønmodtagersystem*. Vi læser ligeledes, at hun synes at konstruere en sammenhæng mellem det at multitaske og have et personligt projekt på sit arbejde og at *tage ansvaret for helheden*.

²² Hold op med at mærke efter i dig selv, Information 2014

Vi bemærker her, hvordan den dobbelte situering tilsyneladende også har haft en effekt på Astrids oplevelse af konferencen, og den læringssituation hun indgik i via spilprocessen. Dette i form af, at ydre samfundsmæssige forhold har påvirket hendes drivkraft og engagement negativt, da forandringen ifølge Astrid blandt andet synes at være bygget på *konkurrencestatens* diskurs, der indeholder begreber som *multitasking*, *personlige projekter* og *ansvar for helheden*. En diskurs hun umiddelbart tager afstand fra, hvilket vi tolker ud fra sætningen *Vi andre lader som om at vi taler med og vi lytter fordi vi er søde og høflige*. At Astrid alligevel lader som om hun er engageret, til trods for, at hun ikke synes enig, kan, som vi var inde på tidligere, være udtryk for, at hun med Willigs begreb har forsøgt *at passe ind i samfundets herskende præmisser*. Af citatet kan vi også læse, at Astrid tager afstand fra, at den enkelte medarbejder skal tage ansvar for helheden, da hun mener at dette er en opgave *for dem med den høje løn*, hvilket vi tolker som værende ledelsen. Denne italesættelse synes at være i tråd med Ørsteds problematisering af det øgede medarbejderansvar, som han argumenterer for finder sted i mange organisationer, og som han finder uhensigtsmæssigt.

POSITIVITETSFASCISME

I tråd med vores case, skriver Willig om de mange seminarer, kick off-sessioner og konferencer, som der hvert år afholdes i forbindelse med forandringerne:

Her [på konferencerne/kick off-sessioner] optræder der ofte i stor stil et hold nye vækkelsesprædikanter, som var helt ukendte i den traditionelle hierarkiske organisation. De sidste år har den såkaldte anerkendende ledelse - også kaldet appreciative inquiry (AI) - hærget mange af disse tilbagevendende sessioner (Willig, 2013, s.83).

I citatet læser vi en indlejret kritik af både konferencerne, og måden de bliver faciliteret på. Dette særligt ud fra Willigs brug af ordet *vækkelsesprædikanter* om hvad vi formoder er eksterne konsulenter, men ligeledes ud fra det negativt ladede verbum *hærget*. Vores læsning af ordet vækkelsesprædikanter forbinder vi med en forkyndende form for religion, som umiddelbart ikke indbyder til kritik eller modstand. En sammenligning som Willig imidlertid også laver længere henne i bogen, hvor han trækker på forfatteren Ehrenreich og hendes påvisning af, hvorledes den såkaldte anerkendende ledelse (AI) har rødder i, og i høj grad er finansieret

af, det kristne højreorienterede miljø i USA²³. I forbindelse med Willigs kritik af konferencerne og faciliteringen heraf introducerer han begrebet *positivitetsfascisme*. Som vi allerede fremlagde i problemfeltet, dækker begrebet over en tendens, der ifølge Willig handler om, at vi ikke længere må være kritiske, men derimod skal se alting i et positivt lys; ud med brok og ind med den positive kraft, som kan frembringe nye og friske ideer og dermed skabe øget produktivitet og arbejdsglæde i organisationen. Den positive tænkning beskrives imidlertid som yderst magtfuld, grundet dens evne til at stille retoriske spørgsmål ala “Men vil du ikke gerne være positiv?” En ting som umiddelbart kan synes svært at være uenig i, hvorfor metoden kan få karakter af at blive prædikende (Willig, 2013, s.89).

Willigs ovenstående refleksioner omkring positivitetsfascistiske konferencer uden plads til brok og med retoriske spørgsmål ala “men vil du da ikke gerne samarbejde?”, kan muligvis også være et perspektiv, hvor ud fra vi kan prøve at forstå VIP’ernes ballade og modstand.

I dette citat beskriver Anders, erhvervspsykolog Michael Rosted, som en *stortroldmand*:

De konsulenter vi havde virkede som sådan en eller anden... Altså ham der stortroldmanden han troede jo oplagt på projektet, men jeg tror han var den eneste (...) ham der stortroldmanden han lever godt af det, ikke (Interview Anders (VIP), s. 4, bilag 12).

At Anders bruger betegnelsen en *stortroldmand* om Michael Rosted, siger os umiddelbart flere ting. For det første kunne det tyde på, at Anders forbinder konferencen og erhvervspsykologerne med noget “magisk” eller “eventyragtigt” og dermed noget som ikke skal tages helt alvorligt. En anden læsning kunne være, at han - i tråd med Willigs perspektiv - har oplevet erhvervspsykologernes sprog og tilstedeværelse som forkyndende og positivitetsfascistisk, og derfor som en ramme der ikke har tilladt brok eller kritik.

I nedenstående citat bruger Astrid ordet *show* om konferencen. Læser man citatet ud fra Willigs tanker om positivitetsfascismen, kan det tyde på, at der i Astrids udtalelse er indlejret en kritik af, at man i stedet for at tale *om det som er vigtigt* i stedet har brugt kræfter på at “iscenesætte” et positivt og anerkendende show:

²³ Ehrenrichs fremviser sammenhængen mellem anerkendende ledelse (AI) og det kristne højreorienterede miljø i USA i sin bog *Smile or Die: How Positive Thinking Fooled America and the World* (2009).

Og så oven i købet høre på en dekan, som synes man er fantastisk, og vi er så glade og bla bla. Så får man lidt den der følelse af, at det hele bare er et show, og at ingen taler om det som er vigtigt (Interview Astrid (VIP), s. 6, bilag 13).

Astrid henviser til, at hun på konferencen har oplevet at *høre på en dekan, som synes man er fantastisk, og vi er så glade*. En tolkning kunne lyde, at Astrid lægger en ironisk distance til dekanens positive udmeldinger og hans rosende ord, og at disse har bestyrket hendes oplevelse af, at konferencen blev et show. Astrid synes umiddelbart at kæde konferencen sammen med en såkaldt positivitets- eller anerkendelsesdiskurs, som hun tager afstand fra. Det underbygges igen i nedenstående citat, hvori hun uddyber, hvorfor hun tager afstand fra diskursen:

(...) Altså et anderkendelses-sprog man sidder og kører rundt i. Hvor man ikke taler om substans, men man taler om følelser. Jeg har sygeplejersker og pædagog-venner som taler sådan. Der var det sjovt med de der klodser, de havde jo det der følelssprog alle sammen. Jeg kunne slet ikke se mig selv sidde i en faglig sammenhæng og formulere mig på den måde. Jeg passer nok ikke ind i sådan en kvindearbejdspladskultur (Interview Astrid (VIP), s. 5, bilag 13).

Af citatet forstår vi, at Astrid sætter *anderkendelses-sproget* i forbindelse med en *kvindearbejdspladskultur*, som hun kender fra andre arbejdspladser. En kultur som hun umiddelbart distancerer sig fra. Med begge Astrids citater for øje, kan noget tyde på at hun via sine italesættelser, sætter konferencen og spillets rammer i forbindelse med en diskurs, som læner sig op ad Willigs kritiske tanker om de "forkyndende" konferencer med et ekskluderende sprogbrug.

OPSUMMERING

Vi har i dette første afsnit af del 3 betragtet VIP'ernes modstand mod konferencen via perspektiver lånt fra Willig, Brinkmann og Ørsted. Gennem inddragelse af nye citater fra særligt Astrid, Dan og Anders samt analyseresultater fra de to tidligere analyser, har vi fundet ud af, at der blandt flere VIP-medarbejdere synes at være en fælles holdning til, at konferencen trækker på en række diskurser og normsæt fra det omkringliggende samfund (jf. Illeris' perspektiver på

den dobbelte situering). Diskurser og normsæt som de bl.a. beskriver med ordene *anerkendelse, egalitær, konkurrencestaten og kvindearbejdspladskultur*. Ved at inddrage Willigs perspektiv på kritikens u-vending har vi fået øje på en dobbelthed indlejret i casen; gennem VIP'ernes italesættelser ser vi en implicit *kritik* af, at de ikke har haft mulighed for at *ytre en kritik* under selve spillet, grundet de fastlåste rammer. Dette forhold taler de om i interviewene ved at *kritisere* diskurser og tendenser i samfundet, og bruger disse som en forklaringsramme for, hvorfor konferencen i det hele taget har fundet sted.

Tidligt i specialet, under begrebsafklaringen på s. 13, fremlagde vi en definition på læringsspil med udgangspunkt i Henriksen. Vi skrev bl.a. at læringsspil er en øvelsesform, som bruger spillignende elementer, og at disse elementer eksempelvis kan være regler eller pointgivning, som strukturerer deltagernes handlinger med henblik på at fremme bestemte handle-mønstre. VIP'ernes kritik af spillets fastlåste rammer, og hvordan de udtaler at disse har føltes begrænsende, kan derfor også læses som en kritik af de grundlæggende principper for læringsspil - her tænker vi særligt på hensigten om at *strukturere deltagernes handlinger med henblik på at fremme bestemte handle-mønstre*.

ET ANDET PERSPEKTIV PÅ MODSTANDEN

I det foregående afsnit har vi undersøgt VIP'ernes modstand mod konferencen ved at betragte deres kritik via en samfundsdiskurs, som bl.a. Willig taler om. I dette afsnit vil vi undersøge medarbejdernes modstand ud fra et perspektiv, der handler om barrierer for samarbejde.

MODSTAND MOD SAMARBEJDE

Morten T. Hansen har skrevet bogen *Collaboration* (2009), hvori han tilbyder en ramme til at anskue hvilke samarbejdsbarrierer der findes i organisationer, og hvad der kan gøres for at skabe bedre vilkår for samarbejde på tværs af organisationsenheder. I bogen definerer han samarbejde på tværs af enheder, som noget der finder sted, når personer fra forskellige enheder i organisationen arbejder sammen i tværfaglige teams omkring en bestemt opgave, eller ved at personer tilbyder hinanden hjælp (Hansen, 2009). Om bogens perspektiv på samarbejde skriver hans selv:

Companywide collaboration differs from traditional teamwork, which often refers to local teams of five to ten *within* a business unit, division or department (...)

Companywide collaboration instead focuses on how to get people residing in different units throughout the company to work together (Hansen, 2009, s.15).

Hansens begreb om *companywide collaboration* trækker umiddelbart tråde til det vi i specialet har omtalt som *siloproblematikken* bl.a. med udgangspunkt i Henriksens (U.P.) perspektiver herpå, samt Gulatis definition, som vi fremlagde i begrebsafklaringen på side 14:

But their [medarbejdernes] knowledge and expertise are housed within organizational silos, and they have trouble harnessing their resources across those internal boundaries (Gulati, 2007, s.2).

Vi savner imidlertid en større nuancering af, hvorfor disse siloer opstår, og hvilke barrierer der eventuelt måtte være for at få siloerne til at samarbejde. Ved at inddrage Hansens perspektiver på barrierer for samarbejde i organisationer, håber vi at opnå en større indsigt i VIP-medarbejdernes modstand og hvad den eventuelt kan være et udtryk for. Hansen skriver om to overordnede grunde til, hvorfor medarbejdere sommetider ikke ønsker at samarbejde med personer uden for deres egen enhed:

People don't collaborate well for various reasons. Some reasons have to do with lack of motivation - people are not willing. Others have to do with ability - people can't do it easily (Hansen, 2009, s.16).

Han deler hermed udfordringerne op i *motivation* til at samarbejde og *evne* til at samarbejde, og opstiller herefter fire typer af barrierer, hvor de første to knytter sig til den motivationsbaserede del af samarbejde, mens de to andre knytter sig til evnerne. Vi har valgt at fokusere på de to første, som handler om de motivationsbaserede barrierer. Dette på baggrund af, at vi i analyse 2 undersøgte VIP'ernes drivkraft i forbindelse med læringssituationen på konferencen, og her kom frem til, at de var drevet af en ydre motivation baseret på kontrol og tvang. Med andre ord har vi set tegn på, at samarbejdsproblematikkerne på fakultetet og barriererne for at forbedre dem, kan skyldes en manglende indre motivation hos VIP-medarbejderne.

NOT-INVENTED-HERE BARRIEREN

Den første barriere kalder han *Not-Invented-Here*. Den handler om, at medarbejdere ikke er villige til at modtage eller opsøge viden udefra og ikke ønsker at samarbejde med andre dele af organisationen²⁴. Problemet kan fx skyldes subkulturer (Insular culture) som isolerer sig og ikke ønsker "indtrængen" af ny viden:

People who work together can develop an insular culture. As they spend time with each other to the exclusion of outsiders, they restrict the influx of new viewpoints and reinforce their own beliefs. The more close-knit a group becomes, the more the members turn inward and close themselves off from the world (Hansen, 2009, s.52).

Et andet eksempel kan være, at der i organisationen findes høj- og lavstatus-enheder (Status gap). Skal disse samarbejde, kan det medføre, at højstatus-enheden føler at de mister position og anseelse, mens samarbejdet for lavstatus-enheden kan føles skævt eller endda ubehageligt (Hansen, 2009).

HOARDING-BARRIEREN

Den næste barriere kalder Hansen for *Hoarding*. Denne barriere er også motivationsbaseret, men går i den modsatte retning af *Not-Invented-Here*, ved at handle om, at dem som har en stor viden, ikke ønsker at give den videre, deraf navnet *hoarding* [hamstring]. Barrieren kan opstå af travlhed, som skaber fokus på at nå egne opgaver og aktiviteter, frem for at hjælpe andre. Den kan også opstå som følge af konkurrence om ressourcer, eller ved at organisationen er indrettet således, at man i højere grad belønner individuelle eller enhedsbaserede præstationer frem for præstationer, som går på tværs (Hansen, 2009). Han påpeger også, at der kan være tale om et magtperspektiv - medarbejdere, som føler sig mere

²⁴ Begrebet *Not-Invented-Here* er ikke Hansens begreb. Adarves-Yorno et al bruger bl.a. begrebet i artiklen *The impact of group membership on perceptions of creativity* (2008). Her tales der om en *Not-Invented-Here attitude* i forbindelse med, at organisatoriske enheder ofte afviser bidrag, som ikke er opstået indenfor egen enhed. Afsnittet i artiklen trækker bl.a på kilder som Katz & Allen, 1991 samt Ragatz, Handfield, & Scannell, 1993.

nødvendige end andre, fx ved at have en bred viden indenfor et givent felt, kan føle et tab af magt og position, ved at skulle samarbejde og afgive viden:

As the adage goes, “knowledge is power”, implying that a person is more powerful in an organization the more he or she knows about something and the less others know. So why share that knowledge with others and thereby make oneself less powerful and ultimately redundant? (Hansen, 2009, s.56).

VIP'ERNES MODSTAND SET I LYSET AF DE TO SAMARBEJDSBARRIERER

I de tidligere analyser har vi talt om en række forhold, som har defineret VIP'ernes afstandstagen og modstand mod konferencen. Her tænker vi fx på, hvordan vi i analyse 2 fandt frem til, at VIP'ernes deltagelse i spillet bar præg af at være “et spil for galleriet”, som gjorde, at de stillede sig udenfor fællesskabet og forkastede at gå ind i en reel forhandling om samarbejdet. Vi fandt også frem til, at denne forkastelse højst sandsynlig skete på baggrund af VIP'ernes selvtildelte taleposition, hvorudfra de definerede virkeligheden.

Betragter vi dette ud fra den første barriere - *Not-Invented-Here* - kan man se det som et tegn på, at VIP'erne ser sig selv som en højstatus-enhed på fakultetet, som ikke ønsker at optage viden udefra eller at samarbejde med lavstatus-enheden TAP. Denne tolkning laver vi bl.a. på baggrund af analysen *VIP'ernes manglende behov for forandring* på s. 81, hvori vi så hvordan flere af VIP-medarbejderne indirekte positionerede TAP-medarbejderne som en *støtte- og hjælpefunktion*. Det faktum, at VIP'erne højst sandsynlig ikke indgik i en reel forhandling under spillet, kan, set ud fra Hansens perspektiv, derfor skyldes en frygt for “at miste terræn” og for at deres position som højstatus-enhed blev sat til forhandling.

Hvis vi betragter modstanden ud fra den anden barriere - *Hoarding* - kan vi ligeledes gøre en række iagttagelser, som læner sig op ad dem, vi netop har præsenteret.

Fx kan VIP'ernes modstand muligvis ses som et udtryk for, at det nye ledelsesfokus på helheden og samarbejdet bliver en trussel mod deres individuelle faglige præstationer. Og at disse i fremtiden måske ikke vil blive belønnet eller værdsat på samme måde som tidligere. Derfor kunne en tolkning lyde, at konferencen for VIP'erne er blevet et billede på indførelsen af en ny organisationskultur (jf. Integrationsperspektivet, analyse 1), som ikke kommer deres position som højstatus-enhed til gode. De ser muligvis en risiko for, at det som tidligere definerede en højstatus-enhed på fakultetet, nu er blevet sat til forhandling. Hvor det tidligere

var kerneydelserne forskning, undervisning og den høje faglighed som blev belønnet, kunne det tyde på, at ledelsen med konferencen "Sammen om Fakultetet" har taget et skridt henimod en organisationsforståelse, hvor personlige kompetencer som samarbejdsvillighed og tværorganisatorisk forståelse belønnes på lige fod med høj faglighed. Et skridt, som muligvis gør, at VIP'erne føler sig truet og ved hjælp af modstand mod konferencen forsøger at ekspliciterer deres egen rolle som højstatus-enhed.

Nedenstående citat fra Dan kan også læses som et udtryk for denne tolkning:

(...) efter mine begreber er der et vist magtspil i disse ting, som også er noget af det, de yngre VIP'ere var meget vrede over. De vil jo ikke slås sammen med - de har jo valgt at skrive phd og alt muligt, de har brugt en kæmpe masse arbejde på at få en plads herinde. De som er ansat i administrationen ved jo godt, at det er helt tilfældigt at de er her, de kunne jo være alle mulige steder. Så det er to meget forskellige måder at se på sit arbejde. Vi er på universitetet, fordi vi vil være her, det er jo et eksistentielt valg, det er ikke en tilfældig glidning. Så det kan man jo ikke slå sammen på den måde. Forskningsiden var jo helt underbetonet på konferencen. Det er jo det som interesserer os. Men der er jo stor forskel på os, og den måde vi arbejder på. De sidder der en hel dag foran en skærm, vi andre har en helt anden og også en meget mere fri måde. Vi kan komme og gå, vi rejser og har en meget mere spændende form for arbejde på sin vis, men også meget krævende. Kæmpe ansvar for et helt fag. Så jeg synes at sådan en konference er med til at bryde nogle helt forkerte barrierer ned (Interview Dan (VIP), s. 5, bilag 14).

Vi har ikke tidligere inddraget dette citat, men finder det ganske centralt i forbindelse med at betragte VIP'ernes modstand ud fra perspektivet om høj- og lavstatus enheder. I citatet beskriver Dan et såkaldt *magtspil* imellem enhederne på fakultetet. Han synes umiddelbart at tilslutte sig de yngre medarbejders vrede ved at ekspliciterer, hvorledes han mener at VIP og TAP har *to meget forskellige måder at se på sit arbejde*. Dette ser vi bl.a. når Dan beskriver VIP'erne og deres arbejdskultur via vendinger som *brugt en kæmpe masse arbejde på at få en plads herinde, et eksistentielt valg, en meget mere fri måde, en meget mere spændende form for arbejde, meget krævende og kæmpe ansvar*. Det tyder på at han konstruerer et modsætningsforhold mellem VIP og TAP's arbejdskulturer, når han beskriver TAP'erne gennem vendinger som: *det er helt tilfældigt at de er her, de kunne jo være alle mulige steder, en*

tilfældig glidning, de sidder der en hel dag foran en skærm. Vi læser eksistentielt, masse arbejde, spændende og krævende som positivt-ladete ord og vendinger, og når de sættes overfor ord som *tilfældigt* og *alle mulige steder*, ser vi hvordan Dan laver en indirekte positionering af VIP'erne som værende vigtigere for fakultetet end TAP-enheden. Dette ud fra en holdning til *at det er helt tilfældigt at de er her, de kunne jo være alle mulige steder.*

OPSUMMERING

I ovenstående afsnit har vi gennem Hansens teori om *companywide collaboration* og de to barrierer herfor, undersøgt VIP'ernes kritik og modstand mod konferencen, spillet og erhvervspsykologerne nærmere. Med dette perspektiv for øje, kunne en tolkning lyde, at der på fakultetet er opstået udfordringer med silodannelse, fordi medarbejdergruppen VIP i en vis grad har udviklet en såkaldt subkultur, hvor de isolerer sig og ikke ønsker "indtrængen" af ny viden fra andre enheder. Hansens perspektiv har også bidraget til en mulig forståelse af, hvilke barrierer der måtte være for at få siloerne/enhederne til at samarbejde. Her synes særligt VIP'ernes selvtildelede position som højstatus-enhed på fakultet, og deres umiddelbare frygt for at miste denne status, som den barrierer der fremstår størst, i arbejdet med at skabe samarbejde og tværororganisatorisk sammenhæng på fakultet.

MODSTAND MOD FORANDRING SOM ET UDTRYK FOR FRYGT

I *Collaboration* taler Hansen om samarbejde og bruger kun ordet *forandring* ganske få gange. Fokus er ikke på forandringsledelse, men nærmere et kritisk blik på forandringer og en opfordring til, at ledelsen i organisationer tænker sig om, *inden* de sætter gang i en forandring, som har til formål at forandre de nuværende samarbejdsstrukturer internt i organisationen. Hvad man dog kan savne i Hansens teori om barrierer for samarbejde, er en større nuancering af, hvorfor frygt og usikkerhed fører til modstand, samt hvordan denne modstand håndteres af den som leder forandringen. I dette afsnit vil vi derfor redegøre for Maurer og hans teori om modstand mod forandring.

TRE NIVEAUER AF MODSTAND

I bogen *Introduction to Change without Migranes* argumenterer Maurer for, at modstand mod forandring og betydningen heraf, ikke tages alvorligt nok. Alt for mange tror, at hvis der argumenteres grundigt for forandringen, vil de fleste medarbejdere samarbejde. Men dette

perspektiv overser, ifølge Maurer, en fundamental pointe; modstanden handler ikke kun om manglende information, men om en lang række andre forhold (Maurer, 2009). Når en medarbejder viser modstand mod en forandring, skal den derfor altid ses som en reaktion på den måde forandringen bliver ledet - ingen er født som modstandere, og modstanden kommer derfor et sted fra. Maurer mener, at mennesker viser modstand for at skåne sig selv for en given fare og for at passe på dét som er vigtigt for dem (Maurer, 2009). Han opdeler modstanden i tre niveauer:

Det første niveau kalder han *Jeg forstår det ikke*. Dette niveau handler om information om forandringen; bagvedliggende ideer, tal, diagrammer, tidsplaner og logiske argumenter. Modstanden på dette niveau kan derfor handle om bl.a. manglende forståelse for ideen, forvirring over sammenhæng i informationerne eller mangel på data (Maurer, 2009).

Niveau to kaldes *Jeg kan ikke lide det*. Her ses en følelsesmæssig reaktion på forandringen baseret på frygt. Når modstanden rykker til dette niveau, er det ofte fordi medarbejderen oplever, at forandringen truer selve deres eksistensgrundlag - fx kan det handle om en frygt for at miste status, selvrespekt eller kontrol. Selv om medarbejderen befinder sig på dette modstandsniveau, vil han/hun ofte stille spørgsmålstegn ved faktorer omhandlende niveau et - altså spørgsmål om budgetter, tidsplaner og visioner for forandringen, hvorfor det for ledelsen kan synes som om, at modstanden stadig kan imødekommes via øget information. Dette er dog ikke tilfældet, for når medarbejderen befinder sig på dette niveau, bliver al information hurtig glemt, til fordel for bange tanker om hvad denne forandring muligvis får af betydning (Maurer, 2009).

Niveau tre betegnes *Jeg kan ikke lide dig*. På dette modstandsniveau har medarbejderen ikke tillid til lederen af forandringen. Maurer argumenterer for, at en manglende håndtering af denne form for modstand har en afgørende betydning for, hvorfor så mange forandringer ender galt. Modstand på dette niveau handler nødvendigvis ikke om, at medarbejderen ikke kan lide ideen bag forandringen, eller har en god fornemmelse for mulighederne forbundet med forandringen. Det kan i lige så høj grad handle om en personlig modstand mod lederen af forandringen eller mod dét, som lederen synes at repræsentere (Maurer 2009).

Anskuer vi Maurers perspektiver på modstand med et kritisk blik, kan man argumentere for, at hans teori er en smule naiv hvad angår magt. Teorien tager ikke højde for, at der sommetider kan opstå presserende eller nødvendige krav til at implementere en forandring i en organisation, og at der derfor ikke altid er mulighed for, at ledelsen anerkender og imødekommer enhver kritik der måtte være fra organisationens medlemmer. Med denne kritik in mente, vil vi i nedenstående afsnit betragte VIP'ernes kritik af konferencen ud fra Maurers tre modstandsniveauer.

VIP'ERNES MODSTAND SET I LYSET AF DE TRE MODSTANDSNIVEAUER

Vi kan umiddelbart se tegn på alle tre modstandsniveauer i VIP'ernes kritik af konferencen og spillet.

Det første niveau - *Jeg forstår det ikke* - ser vi særligt komme til udtryk i analysen af *Oplevelsen af spilformatet* på s. 91, hvor VIP'erne benytter ord som *kompliceret, indviklet, og urimeligt* i deres beskrivelse af spilformatet. Denne modstand synes derfor at handle om en manglende forståelse for spillets opbygning samt en forvirring over bl.a. regler og forløb.

Det næste niveau af modstand - *Jeg kan ikke lide det* - kan man argumentere for, kommer til udtryk i en lang række af vores analyser. Set ud fra det perspektiv vi fremlagde gennem Willig, kan VIP'ernes italesættelser af *jeg kan ikke lide det*, forklares ud fra, at de forbinder konferencen med en samfundsdiskurs, der udstikker nogle begrænsende rammer, som ikke tillader deres version af virkeligheden. Betragter vi imidlertid modstanden ud fra Maurers og Hansens perspektiv, kan det handle om, at VIP'erne opfatter konferencen og den ønskede forandring som en trussel mod deres selvtildelte position som højstatus-enhed på fakultet. Dvs. at modstanden her kan ses som en frygt for at miste status, men også som et udtryk for at VIP-medarbejderne forsøger at værne om noget de finder vigtigt, fx den høje faglighed og fokus på kerneydelsen. Maurer argumenterer for, at når medarbejderne er på dette modstandsniveau, vil informationen de får om forandringen hurtigt blive føjet til side, fordi nervøse tanker omkring hvad forandringen muligvis vil føre med sig, overtager. Denne pointe kan muligvis også bidrage til at forstå, hvorfor VIP'erne langt hen ad vejen forkastede både konferencens formål og indhold, og hvorfor fire ud af fem udtaler, at de ikke havde læst den tilsendte invitation til konferencen.

Det tredje modstandsniveau - *Jeg kan ikke lide dig* - bliver særligt tydeligt i analysen *Mødet mellem VIP og erhvervpsykologerne* på s. 96. Når VIP'erne italesætter deres møde med erhvervpsykologerne bruger de en lang række negativt-ladete ord, såsom *dumme, fordummelse, talt ned til, begrænset viden, ikke dygtige folk, overfladisk vrøvl, tale skævt og ikke gode nok*. Ordene bliver ikke knyttet til konkrete situationer i spilprocessen, men synes i højere grad at beskrive en generel modstand mod erhvervpsykologernes tilstedeværelse og den faglighed de repræsenterer. I samme analyse taler vi om, at det kan tyde på, at erhvervpsykologerne i deres rolle som mæglere for spillet og forandringen ikke har formået at opnå en legitimitet hos VIP-medarbejderne. Ud fra Maurers perspektiv kan en tolkning lyde, at VIP-medarbejdernes modstand kan være et tegn på at de ikke har tillid til erhvervpsykologerne. Dette er højst sandsynlig ikke en personlig modstand, men en modstand mod dét som erhvervpsykologerne repræsenterer - i dette tilfælde, og med udgangspunkt i forrige analyse, en diskurs VIP'erne beskriver med ordene *anerkendelse, egalitær, kvindearbejdsplads og konkurrencestat*.

Ovenfor har vi nu fremlagt, hvorledes vi ser de tre modstandsniveauer komme til udtryk hos VIP'erne. Det er ikke muligt at give et entydigt svar på hvorvidt modstanden er eskaleret *under* konferencen (og de tre niveauer derfor vil være indtruffet i den rækkefølge som de er beskrevet i teorien) eller om nogle af VIP'erne allerede ved *ankomsten* til konferencen har befundet sig på niveau to og tre. I så fald har mødet med det *komplekse og komplicerede* spil sandsynligvis blot bidraget til at bekræfte den kognitive og emotionelle modstand på niveau et og to. De tre niveauer kan dermed både betragtes som en eskalation på modstand - fra en kognitiv til en relationsbaseret modstand, men også som dynamiske niveauer, der ikke nødvendigvis er relaterede, eller forudsætter hinanden.

Modstand som knytter sig til niveau to og tre, er som tidligere redegjort for, ifølge Maurer, vigtig at anerkende og tage alvorligt. Vi har redegjort for, at medarbejdere på disse modstandsniveauer, ofte ikke viser deres følelsesmæssige modstand frem i organisatorisk sammenhæng, men blot stiller ekstra kritiske spørgsmål, og stiller sig på bagbenene i forbindelse med den faktuelle del - i dette tilfælde, til spillets regler, formål osv. Det kan derfor have været svært for erhvervpsykologerne at identificere, hvor stor en grad af modstand VIP-medarbejderne i virkeligheden havde, da de to praksisfællesskaber mødtes på konferencen. Særligt også med pointen fra den tidligere analyse *Mødet mellem VIP og erhvervpsykologerne*

på side 96 in mente, hvori vi fandt frem til, at VIP'erne tilsyneladende har fremført et såkaldt "spil for galleriet" på selve konferencen. Så hvordan skulle erhvervpsykologerne være i stand til at anerkende og tage en modstand alvorligt, når den langt hen ad vejen ikke kom til udtryk på konferencen?

Vi tænker dog på, om ledelsen, spiludviklerne samt samarbejdsudvalget i deres planlægning af konferencen, har foretaget en tilpas grundig research i organisationen og undersøgt eventuelle barrierer og modstand i forhold til at sætte denne forandring i gang?

Og ligeledes, om de inden konferencen har formået at gøre forandringen relevant og meningsfuld for fakultetets medarbejdere, således at de tog med på konferencen af lyst og ikke af pligt? Maurer udtrykker det således:

The better we are at seeing what causes resistance, the easier it will be to build support for our ideas. In other words, if we understand resistance, we can also understand the support for change (Maurer, 2009, s.12).

Vi berører også disse refleksioner i analyse 1 og 2, og ud fra denne analyse kan vi igen betvivle, hvorvidt ledelsen og de andre medafsendere af forandringen er lykkedes på dette område. Ovenstående refleksioner vil vi følge op på i nedenstående diskussion, samt i konklusionen til sidst i specialet.

AFSLUTTENDE DISKUSSION

Vi har i de foregående afsnit undersøgt VIP-medarbejdernes kritik af konferencen ud fra en række forskellige perspektiver. I denne afsluttende refleksion vil vi kort gennemgå de vigtigste pointer fra analyse 3, for at kunne diskutere grundlaget for konferencen og hvorfor der opstod en så høj grad af modstand hos den ene medarbejdergruppe.

POSITIVITETSFASCISMENS KONSEKVENSER

I den første del af analysen så vi på, hvordan VIP'erne forbandt konferencen med en række diskurser i samfundet, der handlede om ligestilling og anerkendelse, hvilket medførte at de ikke kunne relatere deres egen virkelighed til de begivenheder, som fandt sted på konferencen. Dette medførte, at fire ud af fem VIP'ere beskrev konferencen med såkaldte teater-metaforer,

som show, cirkus og forestilling. En forestilling som de mente de blev tvunget til at medvirke i, og derfor lagde en ironisk og modstandsfuldt distance til. Man kan muligvis se VIP'ernes modstand som et savn på indflydelse på manuskriptet, og det sprog der er blevet benyttet heri.

Når vi derfor i problemfeltet spørger ind til, om eksterne konsulenter har for lidt fokus på den kultur, de træder ind i, og derfor benytter et sprog, som organisationen ikke kender eller forstår, kan vi ud fra dette perspektiv se tegn på at, ja, disse ting gør sig gældende i vores case. Vi spørger også ind til, om denne mangel på kendskab risikerer at bremse forandringen inden den er kommet i gang. Også denne del, ser vi tydelige tegn på i arbejdet med casen, set ud fra det perspektiv at VIP'erne aldrig gik ind i en reel forhandling om at igangsætte den ønskede forandring.

I problemfeltet spørger vi også til, hvorvidt der i forbindelse med forandringer faciliteret af eksterne konsulenter gives plads til modstand og kritik fra medarbejdernes side. Med Willigs perspektiver på kritikkens u-vending in mente, kan det tyde på at VIP-medarbejderne ikke har yttret kritik eller modstand på selve konferencen, fordi de har oplevet rammerne og sprogbrugen som prædikende. Dette fordi der i spillet og erhvervspsykologernes sprogbrug har ligget en indlejret holdning til, at samarbejde på tværs og ligestilling blandt fakultetets medarbejdere bør efterstræbes. Vi spørger derfor os selv, om erhvervspsykologerne og spillets sproglige diskurs har været så ensrettet og magtfuld, at VIP-medarbejderne ikke fik mulighed for at give udtryk for deres uenighed eller deres version af virkeligheden?

Derudover kan man på et mere generelt plan betvivle, om en medarbejdergruppe har lyst til at lægge tid og kræfter i en forandringsproces, når de i første omgang ikke kan se forandringens tvingende nødvendighed, ej heller er blevet inddraget i planlægningen og er taget med på en konference af tvang og pligt.

Når vi betragter VIP-medarbejdernes italesættelser af oplevelsen med konferencen og mødet med erhvervspsykologerne, kan de, ud fra dette perspektiv ses som et udtryk for, at de eksterne konsulenttydelser på konferencen er kommet til at bære præg af at være "et show". Løfterne om en dialogisk, anerkendende og kollaborativ tilgang får dermed karakter af at være en tom skal, som samtidig er vanskelig at stille sig i opinion til, hvorfor de modvilligt er trådt ind på scenen og har spillet med i teaterstykket.

FRYGT FOR AT MISTE STATUS

I anden del af analyse 3 undersøgte vi VIP'ernes modstand med udgangspunkt i Hansens teori om barrierer for samarbejde, samt Maurers teori om modstand mod forandring. Ved at se på modstanden gennem disse perspektiver, fik den pludselig en ny karakter. Vi fik her øje på at VIP'ernes modstand også kan være et udtryk for, at de på konferencen har frygtet at miste noget som de har kært.

Med Hansens barrierer for øje, kan modstanden handle om, at VIP'erne frygter at miste deres position som højstatus-enhed på fakultetet. Og med Maurers modstandsniveauer for øje, kan modstanden ses som et udtryk for, at VIP-medarbejderne forsøgte at værne om det de finder vigtigt, fx den høje faglighed og fokus på kerneydelsen forskning og undervisning. Med Maurers perspektiv på VIP'ernes modstand, kan man argumentere for, at erhvervspsykologerne er blevet sat på en næsten umulig opgave, i forbindelse med at opnå legitimitet hos VIP'erne og dermed få mulighed for at bidrage til forandringen. Man kan betvivle om den store kritik af spillet, sprogbrugen og faciliteringen bunder i en mere emotionel modstand som helt fra begyndelsen har skygget for spillets potentialer. En emotionel modstand som først er kommet til udtryk *efter* konferencen, og som erhvervspsykologerne derfor har haft svært ved at anerkende og imødegå på selve konferencen. Vi spørger derfor os selv, om VIP'ernes stærke subkultur og værn mod udefrakommende fare, har været så magtfuld og styrende på konferencen, således at erhvervspsykologerne aldrig fik mulighed for at formidle deres budskab og dermed opnå en legitimitet hos medarbejderne? Og kan man derfor vende spørgsmålet fra problemfeltet en smule på hovedet ved at sige, at der her ikke er tale om en udefrakommende kultur med et malplaceret sprogbrug, som bremser forandringen, men at den i højere grad bremses af en intern kultur?

På baggrund heraf kan man diskutere, om man skal acceptere, at der i en organisation eksisterer en højstatus-enhed, som gennem deres modstand mod at bidrage til fællesskabet, formår at gøre igangsættelsen af en forandringsproces til ét stort skuespil uden substans.

JO MERE SAMARBEJDE, JO BEDRE?

Hansen introducerer i sin bog begrebet *disciplined collaboration*. Under begrebet ligger en argumentation for, at man som leder ikke altid skal sigte efter samarbejde på tværs, ud fra tanken om "jo mere samarbejde, jo bedre". Det skal i højere grad betragtes som en disciplin, der kræver grundige undersøgelser og tanker omkring, hvad det øgede samarbejde skal føre

til. Skal der startes et projekt op, som skal forbedre og øge samarbejdet, opfordrer Hansen til, at der inden spørges til “Will we gain a great upside by collaborating?” (Hansen, 2009, s.15) og herefter laves en undersøgelse af, hvilke barrierer der måtte være i organisationen:

Leaders must understand which barriers to collaboration are at play in their company and which are not (...) different barriers to collaboration require different solutions (Hansen, 2009, s.13-14).

Ud fra ovenstående kan man diskutere hvorvidt ledelsen, samarbejdsudvalget samt spiludviklerne i tilstrækkelig grad har undersøgt hvilke barrierer for samarbejde, der eksisterer i organisationen, *inden* de valgte at invitere 180 medarbejdere med på konferencen “Sammen om Fakultetet”. En titel der umiddelbart henleder til tanken om “jo mere samarbejde, jo bedre”, hvilket muligvis har været en lidt overfladisk indgangsvinkel til problematikken, taget de store barrierer i betragtning. I det datamateriale vi har om konferencen, herunder spilmanualen, konferencens indbydelse og program, Michael Rosted og dekanens introtaler samt observationer kan vi ikke finde redegørelser for, hvad det øgede samarbejde mere præcist skal føre til. Vi forstår at ledelsen i en organisation nødvendigvis må have fokus på samarbejde, men en klarere formidling af hvad *gevinsten* ved dette øgede samarbejde er, savner vi. Vi spørger os selv om denne faktor også kan have spillet ind på VIP’ernes indstilling til konferencen. Kunne ledelsen have fået VIP’erne med på skibet, hvis de i højere grad havde redegjort for hvilke gevinster forandringen ville føre med sig? Således at VIP’erne så meningen med at sætte sin højstatus-funktion til forhandling, give slip på frygten for at miste noget de har kært og være mindre kritiske overfor den sproglige diskurs hvorom forandringen var struktureret. For hvorfor give afkald på egne privilegier, når der tilsyneladende ikke er nogen gevinst ved dette?

Hansen argumenterer for, at *Leaders must understand which barriers to collaboration are at play in their company and which are not*. I spillet skulle medarbejderne arbejde med en lang række af eksempler på barrierer, som de i fællesskab skulle finde mulige løsninger på. Ud fra ovenstående citat kan man dog stille spørgsmålstegn ved, om den tilsyneladende største barriere for samarbejde ikke var tydelig nok i spillet. Her tænker vi på den statuskløft, der eksisterer mellem fakultetets enheder, og som VIP’erne ikke ønsker at ændre på. Det er en interessant tanke, hvad et øget fokus på denne barriere ville have betydet for begge medarbejdergruppers oplevelse af konferencen?

Vi har i det ovenstående sat konferencens ønske om samarbejde på tværs af siloer til diskussion. Vi betvivler bl.a. bestræbelsen på at få 180 medarbejdere, hvoraf mange ikke har kontakt i dagligdagen, til at arbejde mere og bedre sammen. Vi savner et grundlag hvorudfra ledelsen kan tale om reelle gevinster ved det øgede samarbejde, og har derfor diskuteret om dette kan have medvirket til VIP'ernes store modstand. Det kan ligeledes betvivles, hvor grundigt afsenderne af konferencen har undersøgt graden af barrierer for samarbejde, som findes i denne organisation. Som en afslutning på diskussionen inddrager vi nedenstående citat af Hansen:

Internal collaboration is almost universally viewed as good for an organization. Leaders routinely challenge employees to tear down silos, transcend boundaries, and work together in cross-unit teams. And although such initiatives often meet with resistance because they place an extra burden on individuals, the potential benefits of collaboration are significant: innovative cross-unit product development, increased sales through cross-selling, the transfer of best practices that reduce costs. But the conventional wisdom rests on the false assumption that the more employees collaborate, the better off the company will be. In fact, collaboration can just as easily undermine performance. I've seen it happen many times during my 15 years of research in this area (Hansen, 2009).

Selvom samarbejde kræver tid og kræfter er det værd at sigte efter fordi fordelene synes tydelige. Men i dette tilfælde kan man dog diskutere om Fakultetet har taget munden for fuld, i deres bestræbelse på at få et helt fakultet til at samarbejde. En bestræbelse som har medført, at erhvervspsykologerne blev sat på en tæt på umulig opgave, fordi organisationen højst sandsynlig ikke var klar til en forandring i denne størrelse. Disse overvejelser gør vi os på baggrund af, at vi på nuværende tidspunkt mener at have grundlag for at sige, at målet om at igangsætte en forandring på Fakultetet, ikke er blevet opfyldt. En tolkning vi primært laver på baggrund af, at vi i VIP'ernes italesættelser ingen tegn ser på, at de har til hensigt at ændre på status kløften og karakteren af det nuværende samarbejde.

KONKLUSION

Vi er nu nået dertil i specialet, hvor vi føler os i stand til at svare på problemformuleringen:

Hvori opstår kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulent og organisation i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces?

Samt vores tre underspørgsmål:

SPØRGSMÅL 1

Hvilke overordnede rammer trækkes der på i konferencens opbygning, formål og indhold?

Ud fra den tilgængelige data om konferencen, herunder dekanen og Michael Rosteds introtaler samt spilmanualen til Silospillet, synes konferencens rammer at være baseret på et kulturforandringsperspektiv, der søger mod at skabe en grad af monokultur på fakultetet. Dog samtidig med en erkendelse af, at enhederne skal bestå og deres forskelligheder hyldes. Ud fra samme data kom vi ligeledes frem til, at det overordnede formål med konferencen er at igangsætte en forandring, som skal være med til at styrke samarbejdsrelationerne på fakultetet.

Forandringen ønskes igangsat via en kollaborativ tilgang, som sker gennem medarbejdernes deltagelse i Læringsspillet. Spillet har til formål at etablere et fælles sprog på tværs af enhederne på fakultetet. Dette for at bidrage til formålet om at opnå et bedre samarbejde og en større helhedsforståelse i organisationen. Rammerne for konferencen synes umiddelbart at trække på en Design Based Research-metode. En kollaborativ tilgang hvor dialog og deltagerbidrag er centrale i forbindelse med at generere viden og forslag til løsninger. En metode, der ligeledes indebærer, at erhvervspsykologerne på konferencen viser engagement og tilstedeværelse for at skabe en tillidsfuld forhandling og relation til organisationen. Hvorvidt dette lykkedes for erhvervspsykologerne er vi dog ikke i stand til at svare på i denne del af konklusionen.

SPØRGSMÅL 2

Hvordan italesætter medarbejdere fra Fakultetet deres oplevelse af konferencen "Sammen om Fakultetet", herunder deres møde med de seks erhvervspsykologer? Og kan vi identificere og forklare mønstre heri?

Det første mønster som vi har kunnet identificere er, at medarbejdernes oplevelser af konferencen i overvejende grad knytter sig til, hvilket praksisfællesskab de tilhører. I forbindelse med TAP-medarbejdernes oplevelse af konferencen og deres møde med erhvervspsykologerne, ser vi en række mønstre i deres italesættelser. TAP'erne finder konferencen interessant og vigtig, fordi formålet omkring samarbejde taler ind i deres interesser, ønsker og behov. Dette udløser en indre motivation, der løbende bliver vedligeholdt i kraft af deres forståelse og genkendelse af spillets sprogbrug. TAP'erne synes at have det samme kulturperspektiv som ledelsen, erhvervspsykologerne og spillet lægger op til, hvorfor der ikke hos TAP'erne eksisterer den samme grad af modstand, som vi ser hos VIP'erne. Dog er udbyttet af deres læring begrænset, da de fandt spillet for kompliceret, og erhvervspsykologernes formidling utilstrækkelig. Ligeledes er deres oplevelse og læring også påvirket af VIP'ernes lave engagement. Dette til trods, udtaler 2 TAP-medarbejdere at de under konferencen fik udvidet deres kendskab til VIP'ernes praksis, og dermed har opnået en læring.

I forbindelse med VIP-medarbejdernes oplevelse af konferencen og deres møde med erhvervspsykologerne, har vi ligeledes identificeret en række mønstre i deres italesættelser. Mest iøjnefaldende er, at vi ikke ser tegn på hverken forventninger til-, eller engagement i konferencens formål. De har oplevet deltagelsen som en pligt, og er derfor mødt op med en lav grad af motivation. Ligeledes oplever VIP'erne, i tråd med TAP'erne, spilformatet og spilprocessen som kompliceret, hvilket umiddelbart er med til at fastholde deres lave engagement.

Paradoksalt nok er det samarbejdet mellem erhvervspsykologerne og VIP-medarbejderne, som er kommet til at spille en overraskende stor rolle i forbindelse med at igangsætte forandringen på fakultetet. Det tyder på, at erhvervspsykologerne for VIP'erne er blevet repræsentanter for en form for anerkendelsesdiskurs, som fordrer en særlig norm indenfor bl.a. samarbejde og sprogbrug. En diskurs som VIP'erne også forbinder spillet og forandringen med, og i deres italesættelser løbende tager afstand fra. Vi ser bl.a. denne afstandstagen ved at fire ud af fem beskriver konferencen som et show uden substans, og ligeledes ved at vi i analyse 2 kunne se en lang række tegn på, at deres deltagelse blev et såkaldt "spil for galleriet".

Ved undersøgelsesspørgsmål 1 undersøgte vi rammerne for konferencen, og redegjorde for, at metoden Design Based Research bl.a. indebærer, at erhvervspsykologerne får skabt en tillidsfuld relation til organisationen for at få udbytte af den kollaborative tilgang. Ud fra undersøgelsen af medarbejdernes oplevelse, kan vi se, at denne del tilsyneladende ikke er lykkedes hvad angår relationen mellem erhvervspsykologerne og VIP-medarbejderne.

SPØRGSMÅL 3

Med udgangspunkt i ovenstående spørgsmål, vil vi diskutere om konferencen og medarbejdernes oplevelse heraf, kan sættes i forbindelse med de tendenser vi skitserer i problemfeltet, og hvordan disse eventuelle forbindelser påvirker igangsættelsen af den ønskede forandring.

Gennem analyse 2 fandt vi frem til, at der hos VIP-medarbejderne eksisterer en stærk modstand mod konferencen og dets indhold. I forbindelse med undersøgelsesspørgsmål 3 har vi derfor valgt udelukkende at fokusere på VIP'erne og deres italesættelser.

I problemfeltet spørger vi til *om eksterne konsulenter har for lidt fokus på den kultur de træder ind i* og om læringsrummet derfor kommer *til at bære præg af en nysproglig positivitetsfacisme uden plads til modstand?* Løjenfaldende er derfor VIP'ernes umiddelbare enighed om, at konferencen og erhvervspsykologerne trækker på en række diskurser og normsæt fra det omkringliggende samfund. Diskurser og normsæt som de forbinder med en ligestillings- og anerkendelseskultur, og som de tager afstand fra, fordi de mener, at diskurserne forhindrer dem i at fortælle deres version af virkeligheden. At VIP'erne opfatter læringssituationen som et produkt af disse diskurser, bidrager derfor til at vedligeholde deres i forvejen manglende engagement og forståelse for konferencen.

Via Hansen og Maurers teorier om henholdsvis barrierer for samarbejde samt modstand mod forandring, kan VIP-medarbejdernes modstand imidlertid også anskues fra en lidt anden vinkel, der ikke har noget med udefrakommende samfundstendenser at gøre. Vi får her øje for, at VIP'ernes modstand også kan være et udtryk for, at de frygter at miste noget som er vigtigt og betydningsfuldt for dem. Bl.a. deres position som højstatus-enhed på fakultetet, fokus på kerneydelsen og den høje faglighed, som der findes på et fakultet. Når vi diskuterer om konferencen og medarbejdernes oplevelse heraf, kan sættes i forbindelse med de tendenser vi skitserer i problemfeltet, kan vi derfor med tilførelsen af dette perspektiv, vende spørgsmålet

om sprogbrug en smule på hovedet. Dette ved at sige, at det ikke nødvendigvis er en udefrakommende kultur med et malplaceret sprogbrug, som bremser forandringen, men at den sommetider også bremses af en intern kultur.

BESVARELSE AF PROBLEMFORMULERING

Efter vi har svaret på ovenstående tre spørgsmål, vil vi i dette afsnit prøve at besvare problemformuleringens hovedspørgsmål: *Hvori opstår kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulenter og organisation i forbindelse med en organisatorisk forandringsproces?* Før vi påbegynder denne besvarelse, vil vi dog gøre opmærksom på, at vi ikke kan lave en overordnet besvarelse heraf, da vi udelukkende er i stand til at komme med en besvarelse i relation til vores case. På baggrund heraf, er nedenstående blot et udsnit af en større sammenhæng.

Vi ser fire overordnede kommunikative udfordringer i forbindelse med mødet mellem konsulenter og organisation i forbindelse med en forandringsproces:

De sproglige diskurser, som konsulenter tager med sig ind i læringsrummet, kan for nogle medarbejdere virke fastlåste og ekskluderende. Ikke alle medarbejdere er vant til at begå sig i en verden, hvor man taler om sit arbejde på et metaplan, fx gennem interventionsprincipper fra psykologiens verden, der handler om at visualisere imaginære scenarier og hvad-nu-hvis situationer. Møder konsulenterne derfor en medarbejdergruppe, som er vant til at arbejde inden for en mere rationel- og realistisk orienteret diskurs, stiller det krav til, at de kan se ud over eget fagsprog og tilpasse deres lingvistiske værktøjer til den allerede eksisterende sprogbrug i organisationen.

Kollaborative tilgange, og konsulents brug heraf, kan få karakter af et show uden substans. Og samtidig kan tilgangen være svær at stille sig i opposition til. Kollaborative tilgange, fx læringsspil, hviler på positive hensigter som dialog og inddragelse, men i praksis kan disse risikere at blive udvandet. Hvis der i organisationen findes en gruppe medarbejdere, som ikke ønsker forandringen, kan det for denne gruppe synes hult at blive inviteret til medbestemmelse indenfor en allerede fastlagt ramme. Vi ser en udfordring forbundet med konsulents brug af kollaborative tilgange, da disse risikerer kun at tale ind i én virkelighed, frem for flere. Vi mener at man kan kritisere tilgangen for i en vis grad at være fanget i et

etnocentrisk spind, hvor værdier som ligestilling, fællesskab og anerkendelse blindt forsøges indført uden altid at have øje for, om organisationen vil opnå en reel gevinst herved.

En magtfuld subkultur i organisationen kan bremse selv de dygtigste konsulenter. De kommunikative udfordringer i mødet mellem konsulent og organisation opstår ikke altid som et resultat af konsulenternes sprog eller metoder. En magtfuld subkultur i organisationen som ikke kan tilslutte sig den forandring, som konsulenterne har fået til opgave at implementere, kan blive en lige så stor stopklods for processen. Dette stiller krav til, at konsulenter laver grundige undersøgelser af, hvilke barrierer for forandring der måtte være i organisationen. Ikke kun via samtaler med ledelse og samarbejdsudvalg (som jo ofte vil være dem, der har igangsat forandringen), men i lige så høj grad med medarbejdere fra organisationens forskellige enheder. For på trods af, at mennesker arbejder for den samme organisation, kan deres tilhørsforhold til en enhed være afgørende for deres meningsdannelse om en forandring. Har konsulenter en viden om eventuel modstand i organisationen, har de et bedre grundlag for at imødekomme denne og justere implementeringen herefter.

Organisationen skal være klar til forandring og gevinsten skal være tydelig. Hvis organisationen ikke er klar til en given forandring, fx fordi den medfører en for stor forstyrrelse hos medarbejderne, er det sjældent nok at hyre dygtige konsulenter og bruge gennemtænkte metoder for at komme i mål. For har ledelsen ikke gjort sit forarbejde inden de eksterne konsulenter mødes med organisationen, stilles de på en noget nær umulig opgave. Vi ser derfor et behov for, at ledere ikke blindt sender deres medarbejdere på dyre konferencer i forsøget på at leve op til nutidens krav om omstillingsparathed og tværfagligt samarbejde, hvis der ikke samtidig formuleres en konkret gevinst herved. En gevinst som ikke kun synes meningsfuld for ledelsen, men også for medarbejderne, således at de er villige til at lægge tid, engagement og kræfter i implementeringen af den ønskede forandring.

LITTERATURLISTE

BØGER OG ARTIKLER

- Adarves-Yorno, I., Haslam, S. & Postmes, T. (2008). *And now for something completely different? The impact of group membership on perceptions of creativity*. Psychology Press.
- Alvesson, M. (2003). *Methodology for Close up Studies - Struggling with Closeness and Closure*. Higher Education, 46, 167-193.
- Bramming, P. & Frandsen, C. (2003). *lagttagelsens praksis - strategi for udvikling og kompetence*. 1. udgave, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast - et opgør med tidens udviklingstrang*. Udgave 1, København: Forlaget Gyldendal.
- Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene. (2010). *Kvalitative metoder og tilgange: en grundbog*. 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Davies, B & Harré, R. (2014). *Positionering: diskursiv produktion af selver*. 1. udgave, København: Forlaget Mindspace. Originaltitel: Davies, Bronwyn & Harré, Rom (1990) *Positioning: The Discourse Production of Selves*. Journal for the Theory of Social Behaviour. Volume 20, Issue 1, pages 43-63, Journal for the Theory of Social Behaviour.
- Denzin, K. D., & Lincoln S. Y. (1998). *The Landscape of Qualitative Research*. 1. udgave, London: SAGE Publications.
- Henriksen, T. D. (2014). *What Role do Metaphors Play in Game-Based Learning Processes?* In C. Martell (Ed.), *Advances in Game Design and Development Research* (pp. 25-56). New York: Nova Science Publishers.
- Gergen, K. (2010). *En invitation til social konstruktion*. 2. udgave, København: Forlaget Mindspace.
- Gergen, K. (2009). *Social konstruktion - ind i samtalen*. 1. udgave, København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Gulati, R. (2007). *Silo Busting. How to Execute on the Promise of Custom er Focus*. Boston: Harvard Business Review, May, 1-9.

- Guvå, G., & Hylander, I. (2005). *Grounded Theory - Et teorigenererende forskningsperspektiv*. 1. udgave, København: Hans Reitzels forlag.
- Gynther, C. (2011) *Design Based Research - en introduktion*. Udgivelsessted ukendt.
- Hansen, T.M. (2009). *Collaboration - how leaders avoid the traps create unity and reap big results*. Boston: Harvard Business Press.
- Hansen, T.M. (2009). *When internal collaboration is bad for your company*. Boston: Harvard Business Review, Vol. 87, No.4.
- Harré, R., & Moghaddam, F. M. (2003). *The Self and Others: Positioning Individuals and Groups in Personal, Political and Cultural Contexts*, 1. udgave, London: Praeger Publishers.
- Illeris, K. (2009). *Læring*, 2. udgave, Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, H. M., & Jensen, Q. S. (2012). *Kvalitative udfordringer*, 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Jarvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv - interview, observation og dokumenter*. 1. udgave, København: Gyldendal Akademisk.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, 1. udgave, København: Hans Reitzels forlag.
- Jørgensen, W. M., & Phillips, L. (1999) *Diskursanalyse som teori og metode*. 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. (1999). *I spidsen for forandring*. København: Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situeret Læring*. 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Maurer, R. (2010). *Beyond the wall of resistance. Why 70% of all changes STILL fail and what you can do about it*. Austin, Texas: Bard Publishing.
- Maurer, R. (2011). *How to avoid the pitfalls of change*. The Journal for Quality and Participation, Vol.34.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). *Cultural Change: An integration of three different views*. Journal of Management Studies, 24(6), 623-647.
- Phillips, L. (2011). *Promise of Dialouge: The dialogic turn in the production and communication of knowledge*. Amsterdam: John Benjamin Publishing Company.

- Ryan, M. Richard., & Deci, L. E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Volume 25, Contemporary Educational Psychology.
- Sonne-Ragans, V. (2013) *Anvendt videnskabsteori reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver*. 1. udgave Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Staunæs, D. (2007). *Subversive analysestrategier: governmentality med kjole, fjerboa og sari*; i J. Kofoed. & D. Staunæs (2007). *Magtballader: 14 fortællinger om magt, modstand og menneskers tilblivelse*. 1. udgave, København: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.
- Tanggaard, L., Thuesen, F., & Vitus, Kathrine. (2014). *Konflikt i kvalitative studier*. 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Von Glasersfeld, E. (1995). *Radical constructivism. A way of knowing and learning*. London: The Falmer Press.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber*. 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag
- Willig, R. (2013). *Kritikkens U-vending*. 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Yin, K. R. (2003). *Case study research - design and methods*. London: Sage Publications.
- Ørsted, C. (2014). *Livsfarlig Ledelse*. København: People'sPress.

HJEMMESIDER:

Hjemmeside 1:

Videncenter for arbejdsmiljø:

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Forandringer/Viden-om-forandringer/Hvad-er-forandringer> [15.01.2015]

Hjemmeside 2:

Rigsrevisions beretning om statens brug af konsulenter:

<http://www.rigsrevisionen.dk/publikationer/2014/202013/> [15.01.2015]

Hjemmeside 3:

Corydon: Gode socialdemokrater får mest muligt for pengene, artikel i Information 2015

<http://www.information.dk/520495> [15.01.2015]

Hjemmeside 4:

Rasmus Willig, *Når den anerkendende tilgang bliver positivtetsfacisme*, Information 2012

<http://www.information.dk/291244> [01.12.2014]

Hjemmeside 5:

Danske arbejdspladser er dårlige til forandring, Djøfbladet 2011

<http://www.djoefbladet.dk/blad/2011/13/danske-arbejdspladser-er-d-aa-rlige-til-forandring.aspx> [01.12.2014]

Hjemmeside 6:

Anonymiseret

Hjemmeside 7:

Hold op med at mærke efter i dig selv, interview Brinkmann, information 2014.

<http://www.information.dk/510311> [04.01.2015]