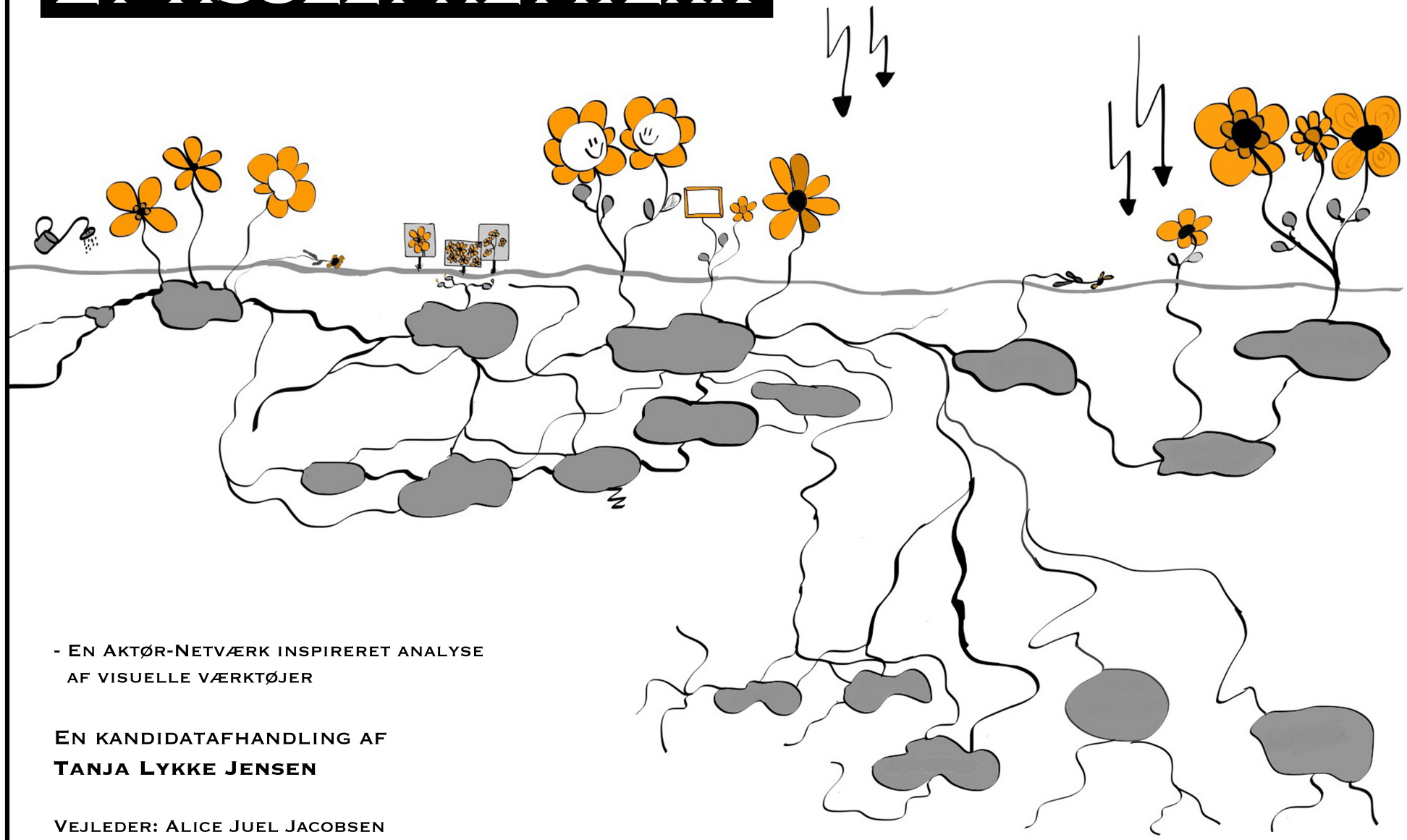
Et visuelt netværk



- En Aktør-Netværk inspireret analyse af visuelle værktøjer

En kandidatafhandling af

Tanja Lykke Jensen

Vejleder: Alice Juel Jacobsen
AAlborg Universitet, København, 2015

Titelblad

Speciale

10. semester
Læring og forandringsprocesser

Aalborg universitet, København
Institut for læring og filosofi

Vejleder: Alice Juel jacobsen
Afleveringsdato: 1. juni 2015

Tanja Lykke Jensen
Studie nr.: 20131632

Antal sider: 76,6

_____

Jeg bekræfter hermed, at dette er mit originale arbejde, og at jeg alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): http://www.plagiat.aau.dk/regler/

Engelsk resumé

The thesis *A visual network* is investigating how visual tools known from graphic facilitation are being implemented in a consulting company in Copenhagen, Denmark. An Actor-Network inspired analysis is utilized to study how the visual tools through a process creates a relation to a consultant with expertise in the visual tools and the four partners of the consulting company. From the premise of a symmetrically analysis the actors are considered to be defined as both human and non-human and any assumption about who or what takes action in the process is declined. Based on this premise a document study is conducted searching for blog posts written by the consultant to help answer the questions: Which visual tools does the consultant introduce to the partners and how. Then a case study is set up dictated by Bruno Latours motto, I *follow the actors* in an observational study supported by four semi-structured interviews.

With inspiration from Callons investigation of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay three moments of translation are identified; first defines the actors, also defined as the programme; *the consultant* that teaches the visual tools in the consulting company, *the visual tools*, that the consultant wishes to implement, and *the partners´* intention to create more inspiring internal meetings. All identified actors must relate to the key question and an obligatory passage point: whether the visual tools establish a relation to the partners, and subsequently change the internal praxis of the company. In the next moment of translation, the interessement, the abovementioned actors are locked into place and kept away from other potential obligatory passage points that may threaten the programme. The third moment of translation, the enrolment, is a tree hour course where the consultant teaches the partners basic drawing techniques and the visual tools. The consultant introduces the following tools: drawing with both left and right hand, her own no. 1 tool, the templates including balance points for making templates.

The analysis shows that several anti programmes challenges the obligatory passage point as the partners mobilise the visual tools, as allies, when they draw during meetings with clients, courses and workshops. The visual tools find strength in many different ways; they are easy and fast to use, because they can help visualize communication, they create more inspiring meetings and mobilise alliances with development workshops, a presentation of group work and the creation of a visual agenda

Indholdsfortegnelse

Engelsk resumé 5
Indholdsfortegnelse 7
1. Som Spørgsmålsstiller 11
Problemfelt 13
Hvorfor analysere relationer og forandring? 14
Specialets ambition 15
Læsevejledning 16
2. Som Feltforsker 17
Visuelle værktøjer 18
Hvad er visuelle værktøjer? 18
Ikoner 19
Skabeloner 20
Hvorfor anvende visuelle værktøjer? 22
Tidligere forskning indenfor grafisk facilitering 23
3. Som Speciale iscenesætter 25
Forløbet 26
Konsulenten 26
Konsulentvirksomheden Huset 27
4. Som Aktør-netværks anskuer 29
Begrundelse for valg af ANT 30
Teoriens fremkomst 31
Ontologisk udsigtsposition 31
Konstruktivistisk anskuelse af verden 32

Epistemologisk tilgang 32
Netværk 33
Aktant 34
Translation 35
Analyserammens betydning 36
5. Som Empiriindsamler 37
Den forskningsbaserede tilgang 38
Casestudie og -udvælgelse 38
Den indledende kontakt til Huset 39
Præsentation af valgte metoder 40
Dokumenter i netværk 41
Observationsstudie 42
interview 49
Refleksioner 51
6. Som netværksoptrævler 53
Analysestrategi 54
Analysebærende begreber 55
Inskription 55
Immutable mobile 56
Fakta-bygger 57
Translationsbegivenheder 57
Problematisering 58
Interessekonstruktion 59
Indrullering 59
De sidste detaljer 60

Optrævling af netværket 60
På flyet hvor det hele startede 60
Projekt – implementering af visuelle værktøjer i Huset 64
Planlægning af kursus 65
Kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer 67
De første modangreb sættes ind, mens den ene partner fortsætter i uændret fart på hovedvejen 73
Aflysning af driftsmøde – en trussel mod programmet 77
Manglende tid på kontoret truer projektets succes 78
Udviklingsarbejdet indgår alliance med de visuelle værktøjer 80
Projektet samler sine stærkeste allierede og vinder det sidste slag 82
Det samlede netværk 85
7. Som Valideringskritiker 89
Metodekritiske overvejelser 90
Validering af indholdet 92
8. Som Svargiver 95
9. Litteraturliste 98
10. Bilagsliste - Bilag er vedlagt på CD 102
Artiklen 103

1. Som Spørgsmålsstiller

"De tegner på direktionsgangen" - sådan lyder overskriften på en artikel i JyllandsPosten d. 24. august 2011. Artiklen beskriver, hvordan et fænomen, der kaldes grafisk facilitering, anvendes på møder til at skabe en fælles forståelse og overblik over komplicerede processer eller projekter. Forfatteren fortæller, hvordan en grafisk facilitator indledningsvis på mødet spænder et cirka to meter bredt stykke papir op på væggen, hvorefter hun begynder at tegne cirkelmænd i slips og jakkesæt, som illustration af finansfolk.

> *"[den grafiske facilitator]… viser, hvor nemt en cirkel bliver til et ansigt og en stjerne bliver til kroppen. Enhver kan tegne cirkler og stjerner, siger hun."* (Bilag 1 A & B)

Undervejs på mødet illustrerer den grafiske illustrator ved hjælp af simple stjernemænd og ikoner hurtigt de input, der kommer fra mødedeltagerne. *"Der er ikke tid til at dvæle ved en detalje"* (Bilag 1A) skriver forfatteren og uddyber, at en dygtig grafisk facilitator er i stand til hurtigt at fange essensen og formidle den visuelt. Artiklen beskriver grafisk facilitering, der med sit udgangspunkt i facilitering understøttes af forskellige tegneteknikker og brug af et stort papir ophængt på væggen.

Artiklen var mit første møde med grafisk facilitering. Jeg læste den om bord på et fly til Bornholm, og jeg fandt indholdet så interessant, at jeg rev siderne ud og tog artiklen med hjem. For den interesserede læser kan hele indholdet i artiklen læses i bilag 1 A&B. For mig blev artiklen ligeledes forbindelsen til et grafisk faciliteringskursus, som blev begyndelsen på mit arbejde med tegneteknikker og visuelle værktøjer. Kort tid efter kurset etablerede jeg et enmandsfirma og startede som konsulent, hvor jeg startede ud med at udarbejde visuelle referater på workshops og møder. På daværende tidspunkt var grafisk facilitering og anvendelsen af visuelle værktøjer relativt ukendt i Danmark og blev udelukkende praktiseret af relativt få konsulenter. Dette har dog ændret sig sidenhen. I mit arbejde med grafisk facilitering, visuelle referater, illustrationer og afholdelse af kurser i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer har jeg observeret, dels hvordan produkterne er blevet mere og mere eftertragtede og efterspurgte, og dels hvordan der er flere og flere konsulenter, undervisere og formidlere, der anvender de simple tegneteknikker og visualisering i deres arbejde.

Dette gælder ligeledes for Konsulentvirksomheden Huset, der har blik for det visuelle sprog. En repræsentant for virksomheden kontakter mig i efteråret 2014 med en forespørgsel om et kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer. Repræsentanten fortæller, at de fire partnere i konsulentvirksomheden gerne vil lære at tegne og anvende visuelle værktøjer. Jeg betragter forespørgslen som en mulighed for at anvende casen i mit speciale

og dermed anskue implementeringen af visuelle værktøjer i et teoretisk og videnskabeligt perspektiv. Jeg er interesseret i at undersøge, i hvilke kontekster partnerne anvender visuelle værktøjer, og om der er andre kontekster, hvori de ikke anvender dem. Hvordan påvirker de visuelle værktøjer den kontekst, de indgår i og den måde partneren agerer på? Hvordan anvender de fire partnere de visuelle værktøjer – på samme måde som undervist i på kurset? Eller åbner de op for andre anvendelsesmuligheder? Min interesse er dermed fokuseret omkring visuelle værktøjer, og hvordan de bliver implementeret i konsulentvirksomheden Huset og hos de fire partnere.

Problemfelt

Det er interessant at undersøge, hvordan visuelle værktøjer implementeres ud fra et forandringsperspektiv, fordi der sker hele tiden forandringer – nogle gange er det små justeringer og andre gange er det radikale forandringer, der forankrer sig og ændrer en eksisterende praksis. Forandringer sker hele tiden, men hvornår bliver forandringen så stor, at den er vedvarende fremadrettet. Dette spørgsmål er relevant at stille sig selv, som forandringsagent, hvis rolle og formål er at skabe organisatoriske forandringer. I dette speciale agerer jeg som forandringsagent, idet jeg videregiver den viden, som jeg har om basale tegneteknikker og visuelle værktøjer til de fire partnere på et kursus. Derefter følger jeg processen og undersøger, hvordan visuelle værktøjer bliver brugt og hvordan de forandrer konsulentvirksomheden Huset og de fire partnere. Dermed har jeg to roller i specialeforløbet – for det første agerer jeg som konsulent, der afholder et kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer. Dernæst indtræder jeg i rollen som forsker, hvor jeg undersøger via et observationsstudie og kvalitative interview, hvordan de fire partnere anvender de visuelle værktøjer.

I forlængelse af dette er det vigtigt at tydeliggøre, hvordan jeg anskuer organisatorisk forandring. Der er forskellige teoretiske perspektiver på dette, fordi der er mange forståelser af henholdsvis organisationer og forandring, som ligeledes anskues af nogle teoretikere som læring. Det teoretiske felt, organisatorisk læring, spænder bredt fra en forståelse af, at organisatorisk læring er konstitueret af fortiden og indlejret i rutiner og procedurer til en forståelse af, at organisatorisk læring er konstrueret i kulturen og sker i situationen til en forståelse af at organisatorisk læring sker igennem relationer (Elkjær, 2005, s. 13-57). I dette speciale anskues organisatorisk læring gennem relationer, hvor forandringer sker igennem udfoldelsen af et fænomen i en konkret kontekst. Nærmere præciseret har jeg ladet mig inspirere af Aktør-Netværks Teorien (herefter ANT), hvor relationer skal forstås som alle typer af forbindelser mellem materielle elementer og mennesker. I et ANT perspektiv kan selve læringsbegrebet sættes i parentes, fordi forandringen ikke starter med en bestemt antagelse

om et subjekt og dermed ikke kan betegnes som en læringsteori (Elgaard Jensen, 2000). Ud fra et ANT perspektiv er dette udgangspunkt for forandring særlig interessant, da forandringsagenten i princippet ikke kan designe og forudsige, hvordan forandringen kommer til at ske. Derimod er det programmet, som i dette tilfælde består af en relation mellem en konsulent, fire partnere i en konsulentvirksomhed og visuelle værktøjer, der gør noget – eller gør noget andet og dermed etablerer et antiprogram. Svaret på hvad programmet gør skal findes empirisk og dermed i den konkrete kontekst. Spørgsmålet er, hvordan skaber visuelle værktøjer relationer med partnerne? Hvordan er det mulig at agere som forandringsagent i et perspektiv, hvor det er umuligt at designe et forandringsforløb. Dette er spørgsmål og problematikker, som jeg vil søge svar på i dette speciale. Inden da skal jeg imidlertid se nærmere på, hvorfor det er interessant at undersøge relationer og forandring.

Hvorfor analysere relationer og forandring?

Før jeg besvarer spørgsmålet om, hvorfor det er relevant at analysere relationer og forandring, vil jeg definere, hvordan jeg forstår de to begreber. I dette speciale trækker jeg på Bruno Latours forståelse af relationer. Bruno Latour er, sammen med Michel Callon og John Law, en af grundlæggerne af ANT. Latour (født 1947 i Frankrig) er uddannet indenfor filosofi og teologi, men har i sin karriere primært arbejdet som antropolog og sociolog (Blok, 2009, s. 7). Som sociolog anses Latour for at være den mest radikale og uortodokse i nyere tid, idet han taler om en ny sociologi for et nyt samfund, hvor vores forståelse af det sociale må revideres. I forlængelse af dette må vi gøre op med de eksisterende sociologiske teorier, som ifølge Latour ikke kan beskrive og få greb om det samfund vi aktuelt lever i (Latour, 2008, s. 11-17). I stedet må der påkræves en ny teoridannelse – en teori om hvordan "det sociale" skal studeres og en teori, der tager udgangspunkt i at samfundet holdes sammen i aktør-netværk gennem relationer mellem mennesker og ting. Det er denne forståelse af, at relationer kan skabes mellem humane og non-humane elementer, der er særlig interessant i dette speciale. I en ANT inspireret analyse er det muligt at undersøge de visuelle værktøjer i samme perspektiv som konsulenten og partnerne. Derudover skal samfundet ifølge ANT anses som en praksis, der konstant må ud skabes og genskabes. I det perspektiv rettes blikket om at anskue forandringer, som små mangfoldige, konstante og ustabile processer. Dermed bliver forandringen, ud fra en ANT anskuelsen af verden, et spørgsmål om, hvordan de visuelle værktøjer på et microniveau bliver til igennem konsulentens og partnernes arbejde med dem.

Specialets ambition

Med ovenstående i mente er det min ambition at studere sammenhængen mellem de visuelle værktøjer, konsulenten og de fire partnere i konsulentvirksomheden, og undersøge hvordan disse nye værktøjer igennem en proces skabes i relationen til konsulenten og de fire partnere og samtidig forandrer dem. Ud fra en præmis om, at analyser skal være symmetriske vil jeg fralægge min antagelse om, hvem eller hvad, der handler i implementeringsforløbet og i stedet undersøge empirisk, hvordan de visuelle værktøjer bliver til og dermed opnå viden om en situeret kontekst.

Med dette udgangspunkt vil jeg præsentere specialets problemstilling:

Hvordan bliver visuelle værktøjer til, og hvilken forandring skaber de i konsulentvirksomheden Huset set ud fra et aktør-netværk perspektiv?

Jeg har valgt at operationalisere problemformuleringen igennem følgende undersøgelsesspørgsmål:

- **Hvad er visuelle værktøjer?**
- **Hvilke visuelle værktøjer giver konsulenten videre til partnerne i Huset? Og hvordan?**
- **Hvad vil det sige at være forandringsagent i et ANT perspektiv?**
- **Fra hvilke aktanter låner de visuelle værktøjer styrke?**
- **Hvilke antiprogrammer og kontroverser truer programmet?**

Læsevejledning

Følgende overblik har til formål at give læseren et overblik over, hvordan specialet er bygget op.

- **Kapitel 2: Som feltforsker**

  - vil jeg give en introduktion til feltet af grafisk facilitering og visualisering, som specialet skriver sig ind i. Dermed giver kapitlet svaret på første undersøgelsesspørgsmål.

- **Kapitel 3: Som speciale iscenesætter**

  - indfører jeg læseren i specialets genstandsfelt med en beskrivelse af det forløb og de personer, der er omdrejningspunktet i specialet.

- **Kapitel 4: Som Aktør-Netværk anskuer**

  - præsenterer jeg specialets videnskabsteoretiske og teoretiske forankring, der har betydning for specialets udformning og vidensproduktion.

- **Kapitel 5: Som empiriindsamler**

  - vil jeg redegøre for de metodeteoretiske valg og overvejelser, jeg har foretaget i forbindelse med specialets undersøgelsesdesign.

- **Kapitel 5: Som netværksoptrævler**

  - vil jeg indledningsvis indføre læseren i den valgte analysestrategi, samt præsentere de analysebærende begreber. Dernæst vil jeg som netværksoptrævler foretage en ANT inspireret analyse. Kapitlet vil besvare de resterende undersøgelsesspørgsmål.

- **Kapitel 6: Som valideringskritiker**

  - foretager jeg en kritik af den valgte undersøgelsesmetode samt en validering af specialets indholdsmæssige fund.

- **Kapitel 7: Som svargiver**

  - opsummerer jeg hovedpunkterne og giver svar på specialets problemstilling.

- **Litteraturliste**

  - med specialets anvendte litteratur.

- **Bilagsliste – bilag er vedlagt på CD**

- **Artiklen**

2. Som Feltforsker

I forlængelse af indledningen søger jeg at skabe en større forståelse for visuelle værktøjer, og hvorfor det er relevant at anvende dem. Derudover er jeg interesseret i at undersøge, hvad der tidligere er lavet af forskning indenfor området, visuel tænkning og grafisk facilitering. Intentionen med dette kapitel er dermed, dels at belyse og få en større teoretisk forståelse af det felt, som jeg skriver mig ind i med dette speciale, og dels at få viden omkring eksisterende forskning indenfor området. På baggrund af dette søger jeg svar på følgende undersøgelsesspørgsmål:

- *Hvad er visuelle værktøjer?*
- *Hvorfor anvende visuelle værktøjer?*
- *Hvad er der lavet af tidligere forskning indenfor grafisk facilitering?*

Visuelle værktøjer

Dette afsnit har til formål at give en teoretisk indføring i fænomenet – visuelle værktøjer. Da anvendelsen af visuelle værktøjer spænder over en bred vifte af praksisser og som sådan ikke er fast defineret, vil afsnittet ligeledes bidrage til specialets definition af visuelle værktøjer. Med hensyn til det teoretiske grundlag er det indledningsvis vigtigt at nævne at litteraturen, dansk såvel som engelsk, på området er relativt begrænset. Det tilgængelige materiale og litteratur består hovedsagelig af bøger henvendt til praktikere og samt kortere artikler.

I indledningen refereres der til en artikel om grafisk facilitering. Kort fortalt opstod grafisk facilitering i San Francisco i USA i 1970érne, da organisationsudvikleren David Sibbet sammen med facilitator Geoff Ball og arkitekterne David Strauss og Michael Doyle forsøgte at integrere deres respektive fagområder. De så en oplagt mulighed for at anvende arkitektens store plantegninger i kombination med overskrifter, farvekoder og tydelig information til formidling af komplekse forandringsprocesser i organisationer (Boholt, 2012). Det bærende i grafisk facilitering er dermed selve faciliteringen, som understøttes af tegneteknikker og visuelle værktøjer, der bidrager til at deltagere får overblik over den proces, som de skal igennem. Allerede på dette tidspunkt i specialet er det væsentligt at præcisere, at opmærksomheden på grafisk facilitering stopper her, hvorimod det er de visuelle værktøjer, der anvendes i grafisk facilitering, der er omdrejningspunktet. Grafisk facilitering fungerer udelukkende som referenceramme, når det i nedenstående defineres, hvad de visuelle værktøjer er for en størrelse.

Hvad er visuelle værktøjer?

Da de visuelle værktøjer i grafisk facilitering fungerer som understøttende redskaber, er der nogle særlige krav til og karakteristika ved dem. For det første henter de visuelle værktøjer inspiration fra billedteorien, hvor elementer som visuel perception og semantik er bærende elementer (Engvild, 2013). I denne

sammenhæng skal definitionen af semantik forståes som betydningslæren omkring et visuelt element. Vi lever i en verden, der er fyldt med visuelle elementer og lærer derfor igennem vores ageren i verden betydningen af disse. Et hjerte betyder kærlighed, en firkløver betyder held, og en ugle betyder viden for blot at give nogle få eksempler på dette. Dog er det væsentligt at nævne, at et visuelt element kan have forskellige betydninger eller betyde noget forskelligt alt efter, hvad vi associerer med det. Derfor er det vigtig at medtænke, hvordan et visuel element opfattes af tegneren såvel som af modtageren af det visuelle element. For det andet anvendes de visuelle værktøjer som et procesværktøj. Dette stiller krav til, at de er hurtige og simple at tegne.

Ikoner

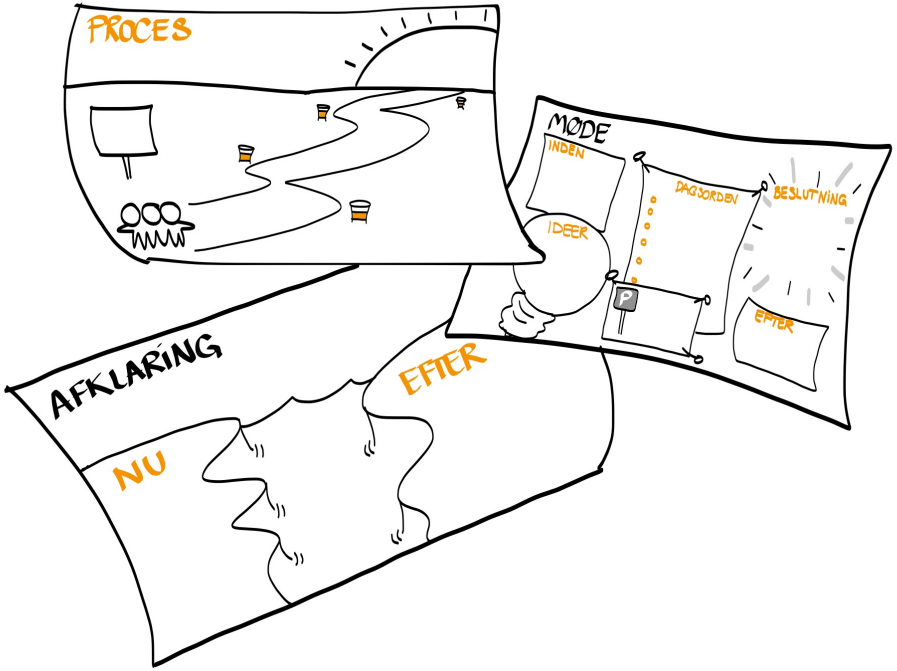
For at starte med de helt basale visuelle værktøjer kan de nedbrydes til enkle, tegneserieagtige ikoner, farver og tekst. Ifølge forfatterne til bogen "Den visuelle underviser" kan ikoner hjælpe til at gøre det abstrakte konkret, idet et ikon er karakteriseret ved at være simpelt, hurtigt at tegne og har en symbolværdi, der er velkendt for den, som anvender det og dem, som det kommunikeres til (Madsen, 2014, s. 53). Vi kender for eksempel alle ikonerne for en nødudgang og et toilet. Særligt det simple i tegneteknikken er et betydningsfuldt aspekt ved de visuelle værktøjer, fordi det i højere grad er essensen fremfor æstetikken, der er afgørende. Alle detaljerne i en given illustration er overflødige, og der fokuseres på de få linjer, der synliggør, at et menneske er et menneske, og et hus er et hus. Ikoner kan kategoriseres og inddeles i følgende otte elementer: hvem, hvor, hvordan, hvad, tekst, farve, effekt og ikoner. Elementerne kan enten bruges enkeltvis, eller de kan sammensættes i blandt andet en skabelon, som uddybes nedenfor.

En afbildning af de otte elementer, som ikoner kan inddeles i.

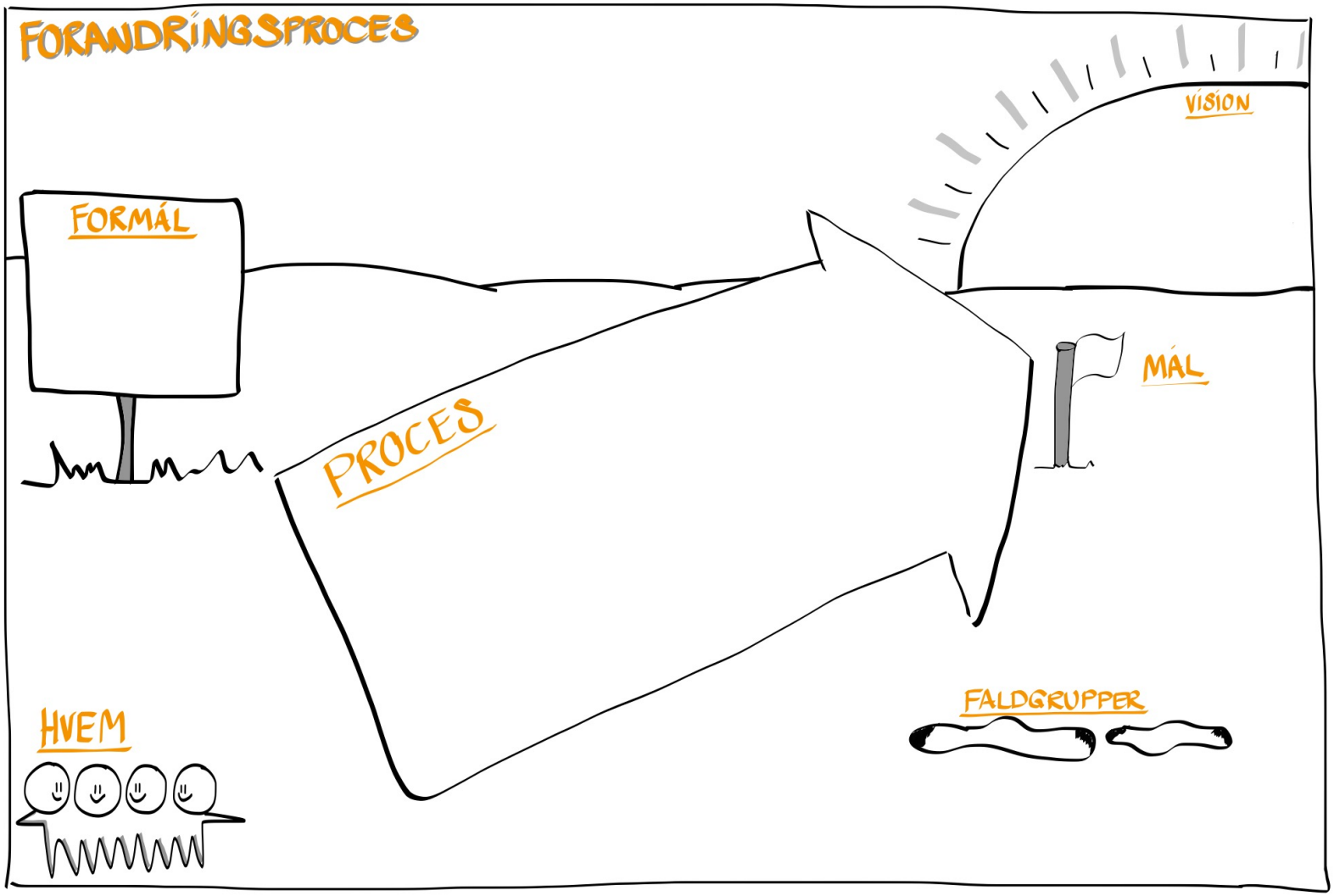
Skabeloner

Når de ovenstående elementer sættes sammen i en kontekst kan de medvirke til udarbejdelsen af en skabelon, der er en pretegnet tegning med plads til at skrive i de tomme felter. En skabelon er en visualisering med forudbestemte punkter, der er relevante i den enkelte sammenhæng - det kan for eksempel være for en proces eller et projekt. Det særlige ved skabeloner er, at hele processen eller projektet er synliggjort på en og samme side med en underliggende narrativ formidlingsstruktur – det kan være en pil, der viser processen eller en vej, der leder øjet igennem relevante faser. Hver skabelon har en overskrift, der sætter konteksten for skabelonens underpunkter og overordnede visualisering. Dermed kan skabeloner på en og samme tid skabe et overblik med den overordnede visualisering og et blik for detaljen i de underliggende punkter.

Skabeloner kan udarbejdes til utallige formål og indgå i mange forskellige sammenhænge. For eksempel kan en skabelon understøtte dialog på et møde, synliggøre elementerne i en afklaringssituation eller skabe klarhed over delmålene i en proces. Skabelonen udvikles specifik til formålet med relevante underpunkter og en passende overordnet visualisering.



Eksempel på tre skabeloner.



Et eksempel på en skabelon med overskriften "Forandringsproces". I øverste venstre hjørne ses overskriften på skabelonen. Skabelonen skal læses fra venstre, hvor underpunkterne ***formål*** *og* ***hvem*** *er illustreret med henholdsvis et skilt og en gruppe mennesker. Derfra er der tegnet en pil, som symboliserer selve* ***processen****, som leder frem til et* ***mål*** *og en* ***vision****. Derudover er underskriften* ***faldgrupper*** *illustreret i nederst højre hjørne.*

Afslutningsvis kan det kort nævnes, at skabelonerne kan anvendes af enten enkeltpersoner eller i en gruppe, hvor de forudbestemte punkter udfyldes i den rækkefølge, som det giver mening for gruppen eller den enkelte. Ved brug af skabeloner kan gruppen eller den enkelte springe rundt mellem de forskellige punkter. Denne indbydelse til at arbejde dynamisk er en særlig styrke ved at anvende skabeloner i modsætning til en statisk og lineær proces i for eksempel et tekstdokument eller et spørgeskema (Madsen, 2014). Derudover er fordelen, at alle punkterne er samlet på en og samme side. Dette er med til at fastholde fokus, synlighed og overblik. Det er nemlig altid muligt at se, hvilke punkter, der mangler at blive udfyldt.

Hvorfor anvende visuelle værktøjer?

For at finde svar på hvorfor vi anvender visuelle værktøjer har jeg afsøgt litteratur inden forskning om visuel tænkning og læringsstile, for at opnå en større forståelse for resonansen bag brugen af visuelle værktøjer. Dermed vil indholdet i nærværende afsnit dels bidrage til en indføring i forskningsfeltet, visualisering og dels, senere i diskussionskapitlet, fungerer som diskussionspunkter, der holdes op imod den viden, der produceres i analysen. Endelig skal det nævnes at afsnittet lang fra er udtømmende for den forskning og litteratur, der findes på området.

Jeg har afsøgt litteratur indenfor to forskellige søgeord; *visuel tækning* og *læringsstile*, hvorefter jeg har udvalgt de tre teoretikere, som den sekundære litteratur på området refererer mest til.

Forskningen inden for visuel tænkning trækker på en del af gestaltpsykologiens kognitionstænkning, hvor visuel tænkning opfattes som en del af kognitive processer, idet perception af billeder betragtes som en måde at bearbejde visuel information på. I 1970 udgav Rudolf Arnheim (1970) bogen "*Visuel thinking*", der gjorde op med den generelle opfattelse af, at ord var den primære komponent i tænkning, og at sproget gik forud for perceptionen (Arnheim, 1970). Arnheim argumenterer for, at al perception er tænkning, at al ræsonnement er intuition, og at al observation er opfindelse; *"It is conceded that perception and thinking,.. interact in practice: our thoughts influence what we see, and vice versa"* (Arnheim, 1970, s. 15). Armhiems antagelse om, at perception skabes ud fra sanserne, og i særdeleshed synet, bidrager til en forståelse af, at der er en relation mellem de billeder, som vi skaber igennem vores perception, og de billeder, som vi kan videreformidle, enten verbalt eller grafisk. Ud fra denne forståelse bliver det interessant at se på, hvilke visuelle værktøjer partnerne i konsulentvirksomheden tager til sig ud fra præmissen om, at mennesker tænker i billeder og formulerer sig ud fra disse.

En anden fremtræden forsker, Robert Horn, professor ved Stanford Universitet indleder med følgende ord; *"Throughout history word and images have occupied separete domains. We have been forced to think of ourselves as either word people or visuel people"* (Horn, 1998, s. 1) bogen "*Visuel language*", hvori han argumenterer for, at denne dualistiske kategorisering af et menneske er passé. Horn hæder i stedet, at den menneskelige hjerne tænker visuelt, og dens evne til at anvende symboler og billeder fremmer et tredje sprog: et visuel sprog. Dette nye sprog er ifølge Horn en integration af ord, billeder og former i én kommunikationsenhed, som kan bidrage til at håndtere en øget kompleks verden;

"As the world increases in complexity, as the speed at which we need to solve business and social problems increases, as it becomes increasingly critical to have the "big picture" as well as multiple levels of detail immediately assessible, visuel language will become more and more prevalant in our lives" (Horn, 1998, s. 15).

Dermed kan anvendelsen af visuelle værktøjer, ikoner og skabeloner betegnes som et visuel sprog, der kan formidle mere komplekse beskrivelser end blot ord eller billeder hver for sig. På baggrund af dette perspektiv er det interessant i forhold til, i hvilke kontekster partnerne vælger at anvende de visuelle værktøjer og med hvilket formål.

Foruden forskning inden for visuel tænkning har min litteratursøgning ligeledes ledt mig i retningen af forskning indenfor læringsstile. Indenfor dette felt vil jeg inddrage den amerikanske psykolog Howard Gardners læringsteori om menneskets syv intelligenser, der danner grundlag for en nyere måde at anskue intelligens og læring på. Gardner anskuer begavelse ud fra et *"...pluralistisk syn, som anerkender mange anderledes og forskelligartede facetter af kunnen og erkender, at folk har forskellige kognitive styrkeområder og forskellig kognitiv stil."* (Gardner, 2001, s. 16). I korte træk gør Gardner op med idéen om, at den matematisk-logisk intelligens er den eneste paramenter for lav eller høj intelligent. Han argumenterer i stedet for, at vi er i besiddelse af mange forskellige intelligenser, som for eksempel musikalsk intelligens, spatial intelligent og personlig intelligens (Gardner, 2001, s. 19-20). Ud fra denne optik synes visuelle værktøjer at kunne bidrage med en anderledes formidlingsform til den noget ensidige og ordtunge, der er dominerende i dag.

Tidligere forskning indenfor grafisk facilitering

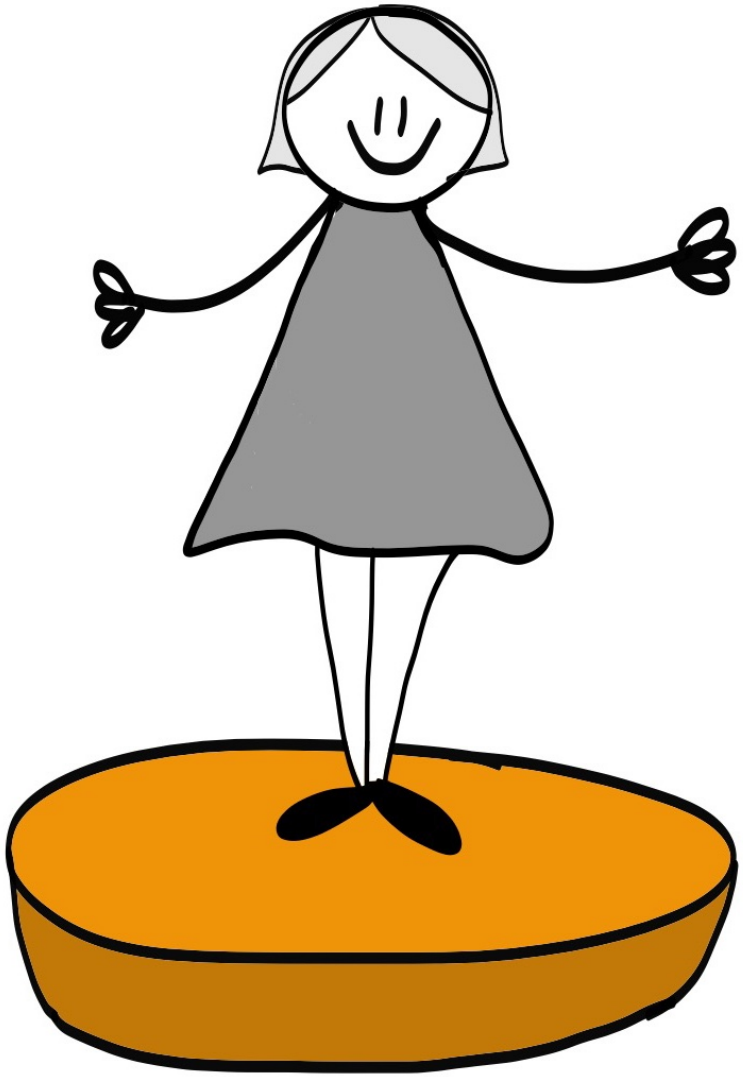
Som feltforsker er jeg desuden interesseret i at undersøge, hvad der er lavet af tidligere forskning indenfor feltet grafisk facilitering. På den baggrund foretager jeg en søgning på en række søgeord: *Graphic facilitation, Visuel facilitation, Vizual Facilitation, Grafisk facilitering, Visuel facilitering* i udvalgte internationale databaser; J-

Stor, Proquest Research Library, ERIC samt Google Scholar. En nærmere beskrivelse af fremgangsmåden, samt søgeresultaterne for de enkelte søgninger er beskrevet i bilag 19. Overordnet viser søgningerne, at grafisk facilitering stadig er et ukendt og ubeskrevet område indenfor for forskningen, idet søgningen giver ingen søgeresultater, der er relevante i forhold i specialets interesseområde.

Derudover indtaster jeg søgeordene i Aalborg Universitets projektbibliotek for en søgning efter tidligere skrevne specialeafhandlinger. Søgningen med de ovennævnte søgeord bidrager ikke med relevant forskning i forhold til specialets problemstilling. En lignende søgning i Roskilde Universitets projektbibliotek giver et positivt søgeresultat. I august 2012 offentliggører Marianne Boholt og Anna Munch deres kandidatspeciale i kommunikation fra Roskilde Universitet, hvor de undersøger grafisk facilitering i et magtperspektiv ud fra Michel Foucaults begreber om magtanalytik og det moderne samfunds styringsmentalitet, governmentality. Igennem deres analyse finder de blandt andet frem til, at styringen i dialogen og den anerkendende tilgang i grafisk facilitering er rettet mod demokratisering og empowerment, som virker ved at få alle deltagernes stemmer i tale, der bevirker, at processen skabes i fællesskab, hvor deltagerne opmuntres til at tage ansvar og ejerskab. Derudover viser deres undersøgelse at styringen i det grafisk element er rettet mod effektivisering af processen ved at skabe overblik og fælles referencepunkt ved hjælp at en narrativ og visuel fortælling (Boholt, 2012).

Særlig den del af konklusionen, der retter sig mod det grafiske element er relevant i dette speciale, da denne viden kan bidrage med en forklaring til, i så fald, hvorfor partnerne vælger at tage de visuelle værktøjer til dig.

3. Som Speciale iscenesætter



Dette kapitel har til formål, at indføre læseren i specialets genstandsfelt med en beskrivelse af det forløb og de personer, der er omdrejningspunktet i specialet for at skabe en forståelse for den kontekst, som det er udarbejdet i. I forlængelse af indledningen kan det helt kort formuleres, at specialet er situeret omkring en konsulents møde og opgave med at implementere visuelle værktøjer i en konsulentvirksomhed. Dermed er fokus rettet mod en proces, der tager sit udgangspunkt med konsulentens eget møde med visuelle værktøjer tilbage i 2011 og løber frem til foråret 2015.

Som beskrevet i indledningen indtager jeg to roller i specialet – for det første agerer jeg som konsulent, der afholder et kursus i konsulentvirksomheden for de fire partnere, hvorefter jeg indtræder i rollen som forsker, hvor jeg undersøger, hvordan de visuelle værktøjer bliver til. For at tydeliggøre denne rollefordeling vælger jeg at anvende betegnelsen *konsulent* eller *hende/hun* i det omfang og i den kontekst, hvori jeg agerer som konsulent, mens jeg formulerer teksten i primær ental, *jeg*, når jeg beskriver de teoretiske, metodiske og analytiske valg og overvejelser, som jeg foretager i tilblivelsen af specialet; altså i rollen som forsker.

I nedenstående vil jeg præsentere henholdsvis forløbet, konsulenten og konsulentvirksomheden Huset og dets fire partnere.

Forløbet

Det centrale fænomen i nærværende speciale er processen – med andre ord forløbet fra d. 24. august 2011, hvor konsulenten læser artiklen "*De tegner på direktionsgangen*", der leder hende frem til et kursus i grafisk facilitering d. 20. marts 2012 og etableringen af et enmandsfirma. Tiden går, og vi springer frem til d. 9. september 2014, hvor en repræsentant fra konsulentvirksomheden Huset kontakter konsulenten med en forespørgsel om et kursus. Repræsentanten og konsulenten har en dialog frem og tilbage i den efterfølgende tid og de bliver enige om at afholde et afklaringsmøde d. 19. december 2014 med det formål at forventningsafstemme i forhold til at udarbejde et casestudie til forestående speciale. De laver en endelig aftale på mødet og planlægger herefter følgende forløb: endnu et indledende møde d. 13. januar 2015, d. 28.1.2015 opstarter jeg observationsstudiet, d. 5.2.2015 afholder konsulenten et 3 timers kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer for de fire partnere, herefter fortsætter observationsstudiet, som afsluttes d. 10.4.2015 (Bilag 4-12).

Konsulenten

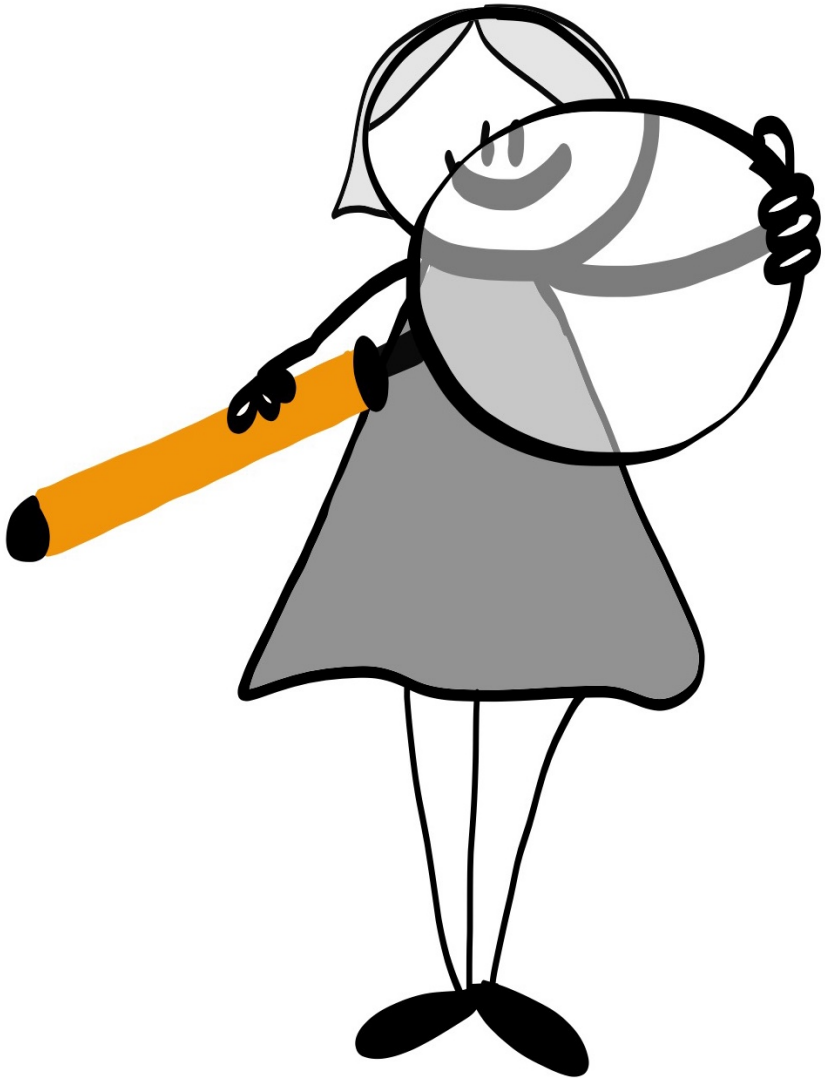
Som beskrevet i indledningen har konsulenten en enmandsvirksomhed med navnet DRAWitBIG, som ligeledes er navnet på den tilhørende hjemmeside, hvor følgende citat er fremhævet: *"Jeg tror på at mennesker kan gennemgå en forandring, hvis de kan se fremtiden og er i sikre hænder".* I forlængelse af dette

står der, at konsulenten brænder for visuelt sprog, hvor hun med en kombination af simple visuelle redskaber og faciliteringsværktøjer skaber en klar kommunikation, engagement og synlige resultater på møder, seminarer, workshops og konferencer. På hjemmesiden blogger konsulenten ligeledes om visuelt sprog, idet hun skriver og udsender blogindlæg om visuelle værktøjer, øvelser, viden om feltet samt hendes eget arbejde med basale tegneteknikker og visuelle værktøjer. Af konsulentydelser planlægger og afholder hun kurser i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer, faciliterer workshops med brug af visuelle elementer, også kaldet grafisk facilitering og udarbejder visuelle referater, skabeloner og illustrationer.

Konsulentvirksomheden Huset

Dette afsnit fungerer som en præsentation af konsulentvirksomheden Huset, som er et dæknavn for at skabe anonymitet overfor konsulentvirksomheden og dens fire partnere. Denne beskrivelse af konsulentvirksomheden Huset er skrevet med afsæt i virksomhedens hjemmeside, samt de detaljer, som jeg er blevet bekendt med undervejs i forløbet. Huset er en lille konsulentvirksomhed, der har til huse og eget kontor på Østerbro i København. Kontoret skaber rammerne for interne møder, partnernes administrative arbejde, samt eksterne møder med kunder og andre samarbejdspartnere. Da alle fire partnere arbejder som konsulenter tilbringer de meget tid ude af kontoret på opgaver hos kunderne. Dog får Huset fra tid til anden større opgaver, hvor partnerne arbejder sammen to, tre eller alle fire. De fire partnere har alle fået alias i form af opdigtede navne i specialet for at skabe anonymitet. Af afgørende oplysninger kan jeg derudover informere om at de to partnere, Christian og Bjarne, på det indledende møde fortæller, at de for tiden er optaget af læring og i særdeleshed bogen ”Synlig læring” af John Hatti, samt en afsluttende bemærkning om, at det er Christian, der er min kontaktperson igennem forløbet.

4. Som Aktør-netværks anskuer



I nærværende kapitel præsenteres specialets videnskabsteoretiske og teoretiske forankring med en introduktion til Aktør Netværk Teorien, ANT, og dens særlige tankegang og ontologiske ståsted, samt en præsentation af grundbegreberne. Da grænsen mellem ANT´s videnskabsteoretiske position og de grundlæggende teoretiske begreber er flydende, vil afsnittet dels bidrage med en præsentation og præcisering af ANT´s særlige ontologiske udsigtsposition samt en indføring i grundbegreberne i ANT; *aktant, netværk* og *translation*. Kapitlet afsluttes med en diskussion af analyserammens betydning for de videnskabelige kendsgerninger, der produceres i specialet. De analysebærende begreber præsenteres senere i analysestrategiafsnittet, kapitel 5, hvor de konkretiseres og operationaliseres i forhold til de enkelte undersøgelsesspørgsmål. Da ANT langtfra er et homogent og smalt felt med dens mange forskelligheder og operationaliseringsmuligheder, er det således en strategisk snarere end en udtømmende præsentation, der følger. Som en del af rammesætningen indledes kapitlet med en begrundelse for valg af teori efterfuldt af en indføring i teoriens fremkomst.

Begrundelse for valg af ANT

ANT er udvalgt som specialets videnskabsteoretiske og teoretiske ståsted med den begrundelse, at teoriens fokus på relationer mellem humane og non-humane aktanter kan få greb om den konkrete udfoldelse af visuelle værktøjer i konsulentvirksomheden Huset og hos de fire partnere. ANT præsenterer en begrebsramme, der muliggør at undersøge, hvordan partnerne og de visuelle værktøjer, der består af heterogene elementer, forbindes gennem hverdagshandlinger i en proces og en praksis, der er under konstant tilblivelse. Dette blik for processer og praksis er særledes interessant ud fra en forandringsagents synspunkt og kan dermed bidrage med at belyse, hvad det vil sige at drive forandringsprocesser i et perspektiv, hvor det er umuligt at designe en forandringsproces. Da jeg i specialeforløbet indtager to forskellige roller – først som konsulent, der afholder et kursus i visuelle værktøjer for de fire partnere og derefter som forsker, der undersøger forløbet, er det ligeledes et kriterie, at den valgte teori kan håndtere denne dobbeltrolle. ANT fremstiller en vis analytisk distance til empirien, idet interessen ligger i at beskrive virkeligheden fremfor at fremanalysere et givent fænomen med et udvalgt teoribegreb (Egholm, 2014, s. 207). Dermed bliver det muligt for mig at være en del af processen med at implementere visuelle værktøjer og efterfølgende anskue empirien fra et udefra stående perspektiv, idet de analysebærende begreber udvælges efter, at empiriindsamlingen er afsluttet. En yderligere kontekstualisering af teorien i relation til specialets problemstilling følger senere i kapitlet, hvor jeg vil fremlægge, hvad ANT´s videnskabsteoretiske position og de teoretiske grundbegreber

giver blik for, og hvilken betydning det har for specialets analyseramme.

Teoriens fremkomst

Den danske professor ved Aalborg Universitet med speciale i ANT Torben Elggard Jensen fremstiller i sin tekst "*Aktør-netværksteori – Latour, Callons og Laws materielle semiotik*" (Elgaard Jensen, 2005) inspirationskilden til en bølge af nye videnskabssociologiske studier, heriblandt ANT, der voksede frem i 1970érne. Thomas Kuhns bog om videnskabens revolutioner, *The structure of Scientific Revolutions*, rokkede ved forståelsen af, hvad naturvidenskab er, idet han argumenterede for "*…at videnskabens erkendelse af naturen er styret af bestemte sociale og kognitive skemaer, såkaldte paradigmer, der på forhånd sætter grænsen for, hvad man kan se, og hvilke spørgsmål man kan stille."* (Elgaard Jensen, 2005, s. 186). Bogen inspirerede til en række etnografiske studier af den daglige praksis i forskningslaboratorier. Studierne, der bekendte sig til konstruktivisme, viste hvordan produktionen af videnskabelige kendsgerninger i laboratorierne var et resultat af komplicerede forhandlingsprocesser, der involverede en lang række elementer, såsom forsøgsdyr, materialer, apparater, litteratur og forskere (Elgaard Jensen, 2005, s. 187). Bruno Latour og Steven Woolgar var nogle af de forskere, der studerede laboratoriestudier, og de udgav bogen *Laboratory Life* med beskrivelser af et forskningslaboratorie i Californien. Bogen og Bruno Latour blev begyndelsen til det, der har udviklet sig til Aktør Netværk Teorien.

Ontologisk udsigtsposition

John Law, en af grundlæggerne af ANT giver følgende definition, som er rammesættende for forståelse af ANT:

"Actor Network theory is a disparate family af material-semiotic tools, sensibilities, and methods of analysis that treat everything in the social and natural world as a continuously generated effect of the webs of relations within which they are located." (Law, 2009, s. 1).

Denne definition bidrager med en ny videnskabelig tilgang til, hvordan viden produceres, hvor der gøres op med at skelne subjekt fra objekt, samfund fra natur, tanke fra materiel, da disse forbindelser konstrueres i kraft af hinanden. Særlig forbindelsen mellem ting og mennesker er karakteristisk for ANT tankegangen, der sætter forbindelse mellem elementer, der i sig selv ikke er sociale, i fokus. For dette speciale bliver det, på baggrund af denne betragtning, muligt at undersøge, hvordan relationen mellem visuelle værktøjer og partnerne etableres og udfoldes, hvor det centrale bliver at kortlægge de spor, der efterlades, når en ny relation opstår imellem dem. Det er denne forståelse af relationer, der er karakteristisk i ANT ontologiske udsigtsposition. Derudover

er ANT´s særlige interesse for at undersøge ting under forandring central i denne undersøgelse. Ud fra tesen om at fænomener og facts bliver til igennem relationer og netværk kan specialet give svar på, hvordan visuelle værktøjer bliver til og udbredes i netværket. ANT´s netværkslignende ontologi er særlig karakteristisk og besidder nogle interessante egenskaber, der er ligeledes er definerende for grundbegrebet netværk, der præsenterer og uddybet senere i kapitlet.

Konstruktivistisk anskuelse af verden

I forlængelsen af ovenstående kan jeg præcisere at ANT´s videnskabsteoretiske position læner sig op af konstruktivismen, fordi den beskæftiger sig med, hvordan elementer konstrueres og repræsenteres i netværk. Konstruktivisme kan defineres som "*…et flydende, ustabilt og flertydigt fænomen, der bliver formet i mødet med forskeren."* (Mik-Mayer, 2005, s. 9). Det betyder, at elementerne er multible og forandrer sig hele tiden, hvorved de kan repræsenteres på mange måder og ud fra mange synsvinkler. Den konstruktivistiske position betyder ligeledes, at man indvilliger i præmissen om, at virkeligheden er et produkt af en konstruktion. Ud fra et ANT perspektiv betyder dette, at forståelsen af aktanter som værende både humane og non-humane elementer samt den netværksliggende ontologi er en del af konstruktionen af viden (Blok, 2009, s. 267 ff). En anden præmis indenfor konstruktivimen er, at verden er, som den er. Det betyder i en ANT sammenhæng, at forskeren må ud i feltet og undersøge, hvordan verden er. ANT er i høj grad en empirisk teori, der undersøger, hvordan samfundet holdes sammen i praksis. Dette leder mig videre til at præcisere, hvad der er viden indenfor ANT.

Epistemologisk tilgang

ANT´s forståelse af at samfundet holdes sammen i aktør-netværk gennem forbindelse mellem ting og mennesker er ligeledes sigende for hvilken viden, der konstrueres i et ANT perspektiv. ANT´s væsentligste opgave består i at beskrive, hvad der holder os sammen i samfundet ved udelukkende at studere, hvordan relationer forbindes i netværk.

"Netværk er et begreb, ikke noget ude i verden. Det er et redskab, vi bruger til at beskrive noget – ikke det, der bliver beskrevet." (Latour, 2008, s. 158)

Med udgangspunkt i empirisk data er intentionen at beskrive, hvordan aktanterne forbindes i netværk. Ambitionen er, med udgangspunkt i de teoretiske begreber, at analysere, hvordan aktanterne gennem aktiviteter holder samfundet sammen i netværk. Selve ANT´s epistemologi er forbundet med beskrivelse af netværk på baggrund af empirisk data. *"Der er intet bedre, stærkere*

end en detaljeret beskrivelse af netværk. Det er tilfældigvis bare sådan det er." (Latour, 2006, s. 221). Så enkelt kan det siges, ifølge Latour, som anser tætte beskrivelser, som en stærk forklaring på, hvordan verden er.

"It seems to me that the most powerful explanations, that is, those that generate the most out of the least, are the ones that take writing and imagine craftmaship into account. They are both material and mudane, since thay are soo practical, so moderst, so prevasive, so close to the hands and the eyes that they escape attention. Each of them deflates gradiose schemes and conceptual dichotomies and replaces them by simple modifications in the way in which groups of people argue with one another using paper, signs, print and diagrams." (Latour, 2011, s. 21)

I forlængelse af dette er det væsentligt at uddybe betydningen af ordet *forklaring,* og hvad denne forklaring skal anvendes til. Ifølge Latour drejer forklaringer sig om at overføre viden fra et miljø til et andet (Fuglsang, 2013, s. 357). Det kan for eksempel være beskrivelsen af en forsøgsopstilling eller et implementeringsprojekt, som i dette speciale, der overføres til et dokument, der i sin skrevne form kan læses af interesserede. Kun i sin skrevne form kan det vurderes og anvendes som argumentation (Latour, 2011). Det centrale i forklaringen bliver at følge og beskrive konkret og objektivt den proces, hvor aktanter indgår i forskellige netværk, idet man følger de spor, der afsættes af de aktanter, der handler i netværket. Dermed er en ANT inspireret analyse fokuseret på at optrævle netværk ved at fastholde et blik for det empiriske materiale og følge aktanterne og de spor, de afsætter i netværket. At optrævle netværk er således et analytisk begreb, der søger at beskrive relationerne – både de, der fremstår som alliancer og de som fremstår som kontroverser. En yderligere uddybning og præcisering af specialets analysestrategi følger i kapitel 5.

Netværk

Netværksbegrebet er det første af de tre teoretiske grundbegreber indenfor ANT, hvor det i særdeleshed er forbindelser, der er centrale i ANT tankegangen. Latour argumenterer for *at "…man tænker i punkter, der har lige så mange dimensioner, som de har forbindelser."* (Latour, 2006, s. 209). Til at beskrive begrebet netværk henter Latour blandt andet inspiration fra Félix Guattaris rhizomtænkning. I botanikken er et rhizom et rodsystem med udløbere og sideskud, der frigør sig fra moderplanten og danner ny planter, der igen danner ny udløbere og sideskud. Rhizomets karakteristika kan anvendes som metafor for aktør-netværket, der er uden begyndelse og slutning, og hvis primære funktion består i transformationer (Fulgsang, 2013, s. 364). Når metaforen overføres til ANT, kan rhizomet betragtes som knudepunkter af relationer,

der konstant gennemgår transformationer igennem sammenløb og forbindelser. Endvidere kan metaforen overføres til nærværende kontekst, idet forløbet - med sit begyndelsespunkt hos konsulenten, der læser artiklen i avisen, og sin afslutning hos Konsulentvirksomheden Huset - kan anskues som et netværk. Igennem det lange forløb er der etableret adskillige nye og flere relationer mellem de implicerede personer og de visuelle værktøjer, mens netværket langsomt er blevet mere forgrenet og udbredt.

I et ANT perspektiv skal netværk ikke forstås, som stabile og velovervejede strukturer, men i stedet som kaotiske og vilkårlige, der konstant skabes og forbindes. Det er denne tankegang om netværk, der ligger bag Latours argument om at,

"…man kan ikke beskrive moderne samfund uden at anerkende, at de har en trævlet, trådlignende, senet, strenget, reblignende, kapillærer karakter, der aldrig kan indfanges af begreberne om niveauer, lag, territorier, sfære, kategorier, strukturer og systemer." (Latour, 2006, s. 209).

På den baggrund kritiserer Latour den forskning, der undersøger et givent fænomen igennem en vilkårlig opstilling og ud fra en dikotomisk tilgang, hvor forskeren behandler to sider af en unaturlig grænse meget forskelligt, idet han skriver, at *"…the grand dichotomy with its self-righteous certainty should be replaced by many uncertain and unexpec ted divides."* (Latour, 2011, s. 19-20). Latour argumenterer dermed, at der skal gøres op med dualismer som fjern/nær, macro/micro og indre/ydre, fordi alting er forbindelser og forbundet. Det betyder ydermere, at alle elementer uanset størrelse - individ, gruppe, samfund og karaktertræk – det sociale, det materialistiske, det menneskelige skal undersøges ud fra samme begrebsramme.

Netværksbegrebet i ANT er meget åbent, idet der ikke ligger nogen forudindtaget antagelse om størrelse og stabilitet. Derimod tager ANT´s netværksforståelse udgangspunkt i det relationelle, hvor et netværk tager form og erhverver sig egenskaber, som resultat af sine relationer til andre elementer (Elgaard Jensen, 2005, s. 188). Dette leder frem til det andet grundbegreb i ANT – *aktant*, som uddybes i følgende afsnit.

Aktant

Aktant[1] begrebet er helt centralt i ANT, hvor definitionen af en aktant har en særlig betydning for, hvordan ANT skal forstås. Aktantbegrebet skal, ifølge Latour, anskues som en semiotisk definition, hvor en *aktant* er *"…noget der handler eller som får*

[1] I dette speciale anvender jeg udelukkende betegnelsen *aktant*. I ANT litteraturen anvendes aktør og aktant i flæng, som betegnelse for det samme begreb.

aktivitet af andre." (Latour, 2006, s. 214). Ud fra denne definition er en aktant et handlingsbærende element, der kan tilskrives at være kilden til handling. På baggrund af denne forståelse tillader Latour, at der findes både menneskelige og ikke menneskelige – humane og non-humane - aktanter (Fuglsang, 2013, s. 362). For nærværende speciale kan visuelle værktøjer, en flipover, ønsket om at visualisere undervisning, behovet for at gøre noget håndgribeligt identificeres som non-humane aktanter. Det at inddrage og fastholde fokus på non-humane aktanter bidrager med en anden indfaldsvinkel til undersøgelsen af de visuelle værktøjer, end hvis fokus udelukkende havde været på humane aktanter, som konsulenten og de fire partnere.
Med non-humane aktanter er det ligeledes lettere at indføre en forståelse af, at aktanter ikke på forhånd er udstyret med en subjektiv mening og interesse, og at opfattelsen af objekter ikke skal ske i forlængelse af den traditionelle opfattelse af subjektivitet (Latour, 2006, s. 214). Med ANT og det ligeværdige fokus på non-humane og humane aktanter accepteres det, at non-humane aktanter, på lige fod med humane aktanter, har selvstændig betydning for, hvordan relationerne udspiller sig.

I ANT teorien er der ingen konkret betegnelse af, hvad en aktant kan være. Dette svar skal ifølge Latour findes empirisk, hvor et velkendt ANT slogan lyder; "*…følg aktanterne…*" (Latour, 2008, s. 33). Aktanter er dermed interessante at undersøge i den tid, hvor de handler i netværket, og hvor de er associeret på en sådan måde, at de får andre til at gøre ting (Latour, 2008, s. 131). Dette leder videre til det tredje grundbegreb indenfor ANT, *translation*.

Translation

Med grundantagelsen om, at aktanter kan være forbundet på en sådan måde, at de får andre til at gøre ting, er det interessant at undersøge, hvordan denne forbindelse kan generere transformationer videre i netværket (Latour, 2008, s. 130-133). Det er denne proces, der er central i *translationsbegrebet*, som oprindeligt stammer fra Michel Serres, der "*…definerer translation, som en form for mediering, der på samme tid viderebringer og forstyrre et signal."* (Elgaard Jensen, 2005, s. 190). Begrebet translation skal dermed forstås, som en relation, der får to aktanter til at sameksistere, hvor der i translationen skabes en lighed og en forbindelse mellem to ting, som før var forskellige. Denne forskellighed kan blandt andet ligge i de enkeltes aktanters styrke, hvorved det er interessant at undersøge, hvordan en aktant opnår styrke ved at associere sig med andre aktanter. Styrkelse af en aktant sker ved at aktanten indtager en position, hvor den kan tale eller virke på vegne af en anden (Callon, 1986, s. 224). Ud fra denne forståelse indtager artiklen, som nævnes i indledningen, en position, hvor den taler på vegne af grafisk facilitering og med sin styrke forstyrrer konsulenten, der læser den så tilpas meget, at hun

river artiklen ud af avisen. Ydermere kan en translationsproces identificeres som en fortaler for et bestemt projekt, der forsøger at overtale, mobilisere og fastholde en række nødvendige allierede for at sikre projektets succes. På den anden side kan relationer ligeledes fremstå som kontroverser, hvor ordets betydning skal forstås som uenigheder og modsatrettede interesser (Latour, 2008, s. 48). Kontroverser kan udfolde sig på mange forskellige niveauer og ikke kun som store omfattende konflikter. Som man kan læse senere i opgaven er et eksempel på en kontrovers, når konsulenten ønsker at implementere visuelle værktøjer internt i konsulentvirksomheden Huset, mens partnerne i højere grad anvender de visuelle værktøjer eksternt på kundeopgaver. Translationsbegrebet er ofte forbundet med og karakteriseret ved kampe, konflikter, skiftende alliancer og strategiske forsøg på at mobilisere allierede. Callon og Latour beskriver, at de forstår det som,

"…de forhandlinger, intriger, kalkulationer, overtalelseshandlinger eller voldshandlinger takket være en aktant eller en kraft tager, eller udvikler at tildele sig selv, autoritet til at tale eller handle på nogen anden aktants eller krafts vegne." (Callon og Latour 1981:279) (Fuglsang, 2013, s. 365).

Translationsbegrebet konkretiseres og operationaliseres yderligere i de analysebærende begreber, som præsenteres i kapitel 5.

Analyserammens betydning

Dette afsnit vil på en og samme tid fungere som en kort opsummering af specialets analyseramme på baggrund af ovenstående. Derudover vil afsnittet kort belyse, hvad der ligger udenfor ANT´s analyseramme med en præcisering af, hvad de teoretiske begreber ikke kan få greb om. I en ANT inspireret analyse er fokus rettet mod at opspore relationer mellem heterogene elementer, der kan bestå af humane og non-humane aktanter i netværk. Dog er en væsentlig pointe i forståelsen af teorien, at den skal være funderet i et empirisk studie. Valget af ANT som analyseramme er kun mulig i den konkrete kontekst af et casestudie, hvor intentionen bliver at beskrive, hvordan relationer etableres og udfoldes i netværk. Dermed anses ANT som en deskriptiv teori, der ved hjælp af tætte beskrivelser belyser, hvordan relationer samler sig eller ikke gør. Denne tilgang til videnskaben bevirker at ANT undlader at bidrage med forklaringer om, hvorfor relationerne forbindes, som de gør, eller hvorfor aktanter ikke skaber forbindelser imellem sig. I et ANT perspektiv er alting i konstant bevægelse, hvor relationer hele tiden skabes, genskabes eller opløses. I dette perspektiv er det ikke muligt at komme med en nærmere forklaring på dette, da det ville kræve en grundlæggende antagelse af, at verden er stabil og velovervejet. ANT anser relationer som processuelle fremfor essentielle.

5. Som Empiriindsamler

Nærværende kapitel har til formål at belyse opbygningen af specialets undersøgelsesdesign og redegøre for betydningen af dette i forhold til den viden, der produceres i specialet. Kapitlet er overordnet inddelt i tre dele; indledningsvis et afsnit om den forskningsbaserede tilgang efterfulgt af en præsentation af de valgte metoder, hvorved jeg producerer data til forestående analyse. Endelig afsluttes kapitlet med refleksioner over anvendte metoder. Derudover har kapitlet til formål at tydeliggøre de metodiske valg, overvejelser og refleksioner, som jeg har gjort undervejs med henblik på at gøre undersøgelsesmetoden transparent.

Den forskningsbaserede tilgang

Igennem specialet anlægger jeg en abduktiv tilgang, hvor jeg som forsker følger aktanterne i et casestudie og gør deres handlinger og de netværk, som de indgår i, til analytiske begrebsliggørelser af aktør-netværket. Kendetegnet ved en abduktiv tilgang er, at jeg konstant veksler mellem empirisk arbejde og teoretisk arbejde, idet abduktion er en vekselvirkning mellem den deduktive og induktive tilgang (Halkier, 2001, s. 44). Dette ses ved, at jeg indledningsvis indtræder i en ANT inspireret anskuelse af verden, hvis epistemologiske og metodologiske tilgang er indikerende for, hvordan viden skal produceres og hvilke metoder, der er gældende. Undervejs i specialeprocessen og forløbet med det empiriske arbejde får jeg løbende erkendelser omkring processen og konteksten, hvori jeg producerer empiri. Disse erkendelser gør, at jeg løbende må undersøge hvilke teoretiske begreber, der kan få greb om den indsamlede data i analysen. Et eksempel på dette er udvælgelsen af analysebegrebet, fakta-bygger, der kan bidrage med en forståelse af, hvad det vil sige at være konsulent i et ANT perspektiv. De analysebærende begreber er endeligt udvalgt efter endt empiriproduktion og præsenteres i kapitel 5.

Casestudie og -udvælgelse

Som beskrevet tidligere er jeg inspireret af en ANT anskuelse af verden, hvor jeg søger viden om, hvordan relationer mellem humane og non-humane elementer udfoldes i en konkret kontekst. I arbejdet med at specificere og afgrænse denne kontekst vil jeg gøre brug af et casestudie, der kaldes "det konkretes videnskab" af Bent Flyvbjerg (Flyvbjerg, 2010). Casestudiet kan betegnes, som empirisk forskning, hvor konklusionerne drages på baggrund af det indsamlede data i den udvalgte case. Ifølge Flyvbjerg (2010) kan et casestudie bidrage med dybtgående forskning, der kan give svar på komplekse spørgsmål (Flyvbjerg, 2010, s. 463). Undervejs i kandidatstudiet har jeg flere gange været nysgerrig på, hvordan visuelle værktøjer kunne undersøges i et organisatorisk forandringsperspektiv. Denne nysgerrighed og interesse ledte indledningsvis min søgning efter et relevant casestudie i retning af

en virksomhed eller en afdeling i en organisation, som ligeledes havde interesse for visuelle værktøjer. Af yderligere udvælgelseskriterier opstiller Flyvbjerg (2010) forskellige strategier for udvælgelse af en case (Flyvbjerg, 2010, s. 475). I dette speciale er casen, Konsulentvirksomheden Huset, udvalgt ud fra en *informationsorienteret udvælgelse* mod en forventning om, at casen og dermed undersøgelsen vil bidrage med et højt *informationsindhold* i sidste ende (Flyvbjerg, 2010). Dermed tjener casen som et referencepunkt og vil fungere som et videnskabeligt bidrag indenfor feltet; grafisk facilitering. En deltaljeret beskrivelse af casevirksomheden Huset og dermed specialets genstandsfelt er præsenteret tidligere i kapitel 3.

Når jeg indleder metodeafsnittet med udvælgelsen af en konkret case er det velvidende, at en case aldrig på forhånd er en afgrænset enhed, men først fremstår som et analyseobjekt, når jeg har foretaget en række metodiske og analytiske valg.

Den indledende kontakt til Huset

Som beskrevet i indledningen blev jeg kontaktet på mail af en repræsentant for konsulentvirksomheden Huset i efteråret 2014 med en forespørgsel om et kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer. Kontakten og dialogen førte hurtigt til aftalen om et indledende møde, hvor formålet var af afklare, om Huset kunne bistå som casevirksomhed i nærværende speciale. Valget om at afholde et indledende møde havde flere formål. For det første var det intentionen at skabe en relation mellem partnerne og undertegnede, så de kunne få en fornemmelse af, hvem jeg er og min hensigt med at anvende konsulentvirksomheden som specialets casestudie. Derudover var formålet at få et større kendskab til konsulentvirksomheden og dens fire partnere.

Selve det indledende møde fandt sted d. 18.12.2014 i Husets lokaler på Østerbro i København. Tilstedet på mødet var Christian, der havde kontaktet mig på mail og Bjarne, begge partnere i Huset samt undertegnede. På mødet præsenterede Bjarne de fire partnere og Huset og fortalte, at konsulentvirksomheden har eksisteret siden år 2000, hvor den blev stiftet af de to partnere. Ydermere fortalte Bjarne, at partnerne hver især arbejder meget ude af kontoret, hvormed han mente, at det visuelle element kunne være en metode til at skabe vidensdeling imellem partnerne og gøre de interne møder mere inspirerende. Dernæst præsenterede jeg min idé med specialet og min nysgerrighed på at undersøge, hvordan visuelle værktøjer bliver til i partnernes arbejde med dem. Jeg præciserede, at mit fokus ville være på den interne praksis i konsulentvirksomheden – det være sig interne drift- og strategimøder, administrativt arbejde, forberedelse og koordinering af kundeopgaver med mere. På baggrund af denne umiddelbare enighed om forventningerne til forløbet gik vi videre

til at tale om selve forløbet og indholdet i forhold til, hvad der skulle ske. Jeg fremlagde min forestilling om at afholde et 3 timers kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer for de fire partnere, samt et observationsstudie, der skulle påbegyndes umiddelbart inden kurset og forløbe indtil medio april. Dette forslag accepterede Christian og Bjarne, og vi afrundede mødet med en videre aftale om, at Christian vendte tilbage med eksakte datoer for kurset og observationsdagene.

Efter det indledende møde skrev jeg feltnoter ud fra håndskrevne noter og hukommelsen. Den producerede viden fra det indledende møde indgår som en del af det empiriske data og er vedlagt som bilag 4.

Præsentation af valgte metoder

Som beskrevet i kapitel 3, består specialets genstandsfelt af forløbet fra konsulentens eget møde med visuelle værktøjer tilbage i 2011 til hendes møde og opgave med at implementere visuelle værktøjer i konsulentvirksomheden Huset, og dette forløb strækker sig frem til foråret 2015. Dermed er specialets ambition at studere, hvordan visuelle værktøjer bliver til, og hvilken forandring de skaber i konsulentvirksomheden Huset. I forlængelse af den forskningsbaserede tilgang og med udgangspunktet i specialets genstandsfelt er formålet med denne del at tydeliggøre valget og overvejelserne bag de metoder, der skal producere empiri til forestående analyse. Derudover må de udvalgte metoder givetvis understøtte ANT´s epistemologiske ambition om at producere tætte beskrivelser, der følger spor og forbindelser i netværk. Latour siger: *"...ANT er en metode til at beskrive grupperinger af forbindelser... Den siger ikke noget om entitets og handlingers form, men kun om hvilket registreringstiltag det skulle være, der ville tillade entiteter at blive beskrevet i alle deres detaljer."* (Latour, 2006, s. 217). Ud fra den forståelse må de udvalgte metoder givetvis bidrage med empiri, der kan beskrive forbindelserne imellem de handlende aktanter i netværket. På den baggrund er følgende metoder udvalgt:

- Dokumentstudie, der har til formål at producere empiri, der kan beskrive, hvordan de visuelle værktøjer er blevet til igennem konsulentens møde med dem og samtidig synliggøre hvilke visuelle værktøjer, hun udvælger, og hvordan hun giver disse værktøjer videre til de fire partnere i Huset.

- Observationsstudie, der med en etnografisk tilgang kan bidrage med empiri i form af tætte beskrivelser af de processer, der finder sted i skabelsen af forbindelsen mellem visuelle værktøjer, partnerne og konsulenten i en konkret kontekst.

- Semistrukturerede interview, som kortlægning af et forløb, kan tilføje supplerende registreringer til det allerede indsamlede empiri.

De ovenstående metoder samt de metodiske valg, overvejelser og refleksioner jeg har gjort undervejs i specialeprocessen uddybes i nedenstående afsnit.

Dokumenter i netværk

ANT´s særlige anskuelse af netværk uden begyndelse og afslutning har givet anledning til spørgsmålet om fra hvilket knudepunkt, undersøgelsen af tilblivelsen af de visuelle værktøjer skal foretages. Der kan opstilles uendelige mange svar, der alle har betydning for, hvilket undersøgelsesdesign, der skal konstrueres, og hvilken viden, der produceres i specialet. Specialet indledes med henvisning til en artikel med overskriften *"De tegner på direktionsgangen".* En artikel, som får stor betydning for konsulentens videre færden og gøren. På den baggrund er artiklen udvalgt til at markere begyndelsen af undersøgelsen af de visuelle værktøjers tilblivelse. Udvælgelsen af artiklen, som begyndelsespunkt for netværket, er ligeledes en synliggørelse af, at dokumenter spiller en afgørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger. I denne kontekst defineres et dokument, som sprog, der er fikseret i tekst og tid, hvor begrebet tekst er defineret bredt til at inkludere foto og skrevne blogindlæg (Lynggaard, 2012). Ifølge Justesen (2008) muliggør dokumenter transport af viden og dermed handlinger (Justesen, 2008, s. 217). I forhold til et dokumentstudie i et ANT perspektiv kan det forstås således, at dokumenter aldrig skal anskues som passive medier, der udelukkende videregiver information (Justesen, 2008, s. 220-221). Dokumenter skal i stedet betragtes som et led i en lang kæde af translationer, hvor selv samme dokument kan bruges på nye måder og i nye sammenhænge, når det bevæger sig videre og rundt i netværk.

Udvælgelse og afgræsning af dokumenter

I en konstruktivistisk analyseramme er udvælgelsen af materiale ifølge Justesen (2008) et konstruktionsarbejde, der består af en række valg, som forskeren må gøre sig bevidst om i forhold til problemstillingen, og samtidig gøre transparent for læseren (Justesen, 2008). Dermed er udvælgelseskriterierne baseret på relevans og knytter sig til specialets undersøgelsesspørgsmål. Selve empirimaterialet er afsøgt i de blogindlæg, som konsulenten løbende har skrevet igennem sit arbejde med visuelle værktøjer. Helt konkret har konsulenten drevet en elektronisk blog, der er relateret til hendes arbejde med visuelle værktøjer og er en del af hjemmesiden drawitbig.dk (Jensen, 2012). Selve udvælgelsen af

dokumenter går gennem "sneboldmetoden", hvor fremgangsmåden ligger i at forfølge indbyrdes referencer mellem dokumenter. Metoden kan bidrage med en systematisk udvælgelse af dokumenter. Indledningsvis udpeges et "moderdokument", hvortil de efterfølgende og udvalgte dokumenter refererer til (Lynggaard, 2012, s. 140-144). I dette tilfælde er artiklen med overskriften *"De tegner på direktionsgangen"* udvalgt som "moderdokument", der markerer starten på den tidsperiode dokumenterne strækker sig over, og dermed begyndelsespunkt for netværket. Med udgangspunkt i "moderdokumentet" afsøges og udvælges blogindlæg, der refererer til, hvordan konsulenten har arbejdet med visuelle værktøjer og som samtidig synliggør, hvilke visuelle værktøjer, der prioriteres, og hvordan hun implementerer disse visuelle værktøjer i Huset hos de fire partnere. De udvalgte referencekriterier opstilles på baggrund af specialets undersøgelsesspørgsmål, idet de udvalgte dokumenter kan bidrage til at besvare specialets problemstilling. De udvalgte dokumenter præsenteres i et samlet dokumentmateriale, der skaber overblik over dokumentets type, kort beskrivelse af dets indhold samt datoen for, hvornår blogindlægget er oploadet. Præsentationen af dokumentmaterialet kan ses i bilag 2. Foruden de udvalgte dokumenter er kursusbeskrivelsen for det kursus, som konsulenterne deltog i d. 20.3.2013 en del af dokumentmaterialet, da det bestemmes, som værende en del af netværket. Kursusbeskrivelsen er vedlagt i bilag 3.

Som beskrevet i ovenstående anvendes skrevne blogindlæg, som empirimateriale i undersøgelsen af den første del af netværket. Med denne mere håndgribelige form for empirimateriale kan fokus rettes mod materielle italesættelser, som er i tråd med ANT tankegangen. Det særlige ved anvendelsen af de udvalgte blogindlæg er, at de ikke er produceret med det formål at indgå i analysen. De er oprindeligt skrevet af konsulenten med det formål at dele viden og erfaringer omkring sit arbejde med visuelt sprog. Dermed kan de skrevne blogindlæg betragtes som et spor og information om, at der er skabt en translation – en forbindelse og en lighed mellem to ting, som før var forskellige. For eksempel artiklen, der, før den blev læst af konsulenten, blot var en artikel i en avis, men efter mødet med konsulenten blev den starten på hendes arbejde med visuelle værktøjer.

Observationsstudie

I det følgende afsnit præsenteres de metodologiske valg og overvejelser jeg har gjort i forbindelse med observationsstudiet, der udgør den primære empiriindsamling ud fra ANT´s anvisning om en etnografisk tilgang, hvor der produceres tætte registreringer. Dermed vil afsnittet belyse de mere eller mindre praktisk- og metodeteoretisk funderede problemstillinger, der relaterer sig til nærværende observationsstudie. I forlængelse heraf skal selve observationen anskues som et videnskabeligt håndværk, hvor

måden at observere på og den teoretiske forståelsesramme har betydning for, hvad der observeres (Gammelby, 2012, s. 67). Dermed er intentionen med nærværende afsnit at gøre forskningsprocessen transparent overfor læseren, dog med en bevidsthed om, at det er umuligt at nedskrive udtømmende detaljer omkring alle dele i forskningsprocessen.

Afsnittet om observationsstudiet er opbygget i tre dele, hvor den første del er en begrundelse for valg af metoden. I den anden del belyses det metodologiske afsæt herunder teoretiske observationspunkter efterfulgt af den tredje del, som omhandler min praktiske håndtering af observationsstudiet.

Metoden, observation, er udvalgt med den begrundelse, at ANT ofte benytter en etnografisk tilgang til at registrere tætte beskrivelse af de processer, der finder sted i skabelsen af forbindelser og dermed netværk i en konkret kontekst (Latour, 2006). Latour betegnes i nogle sammenhænge som "*…empirisk filosof, der er karakteriseret ved, at han forfølger filosofisk ladede spørgsmål gennem brug af empiriske metoder, særlig antropologiske*."(Blok, 2009, s. 265). Dette er i tråd med den epistemologiske tilgang indenfor ANT, der angiver at viden bør studeres empirisk og kontekst situeret. Derudover kan metoden bidrage med empiri, der kan besvare specialets undersøgelsesspørgsmål.

Det teoretiske blik under observationsstudiet

I dette afsnit vil jeg præcisere det videnskabsteoretiske ståsted, der er styrende for mit blik under observationsstudiet, og som har betydning for, hvad jeg observerer og hvordan observationerne videnskabeliggøres. De forskellige videnskabsteoretiske inspirationer stammer dels fra specialets erkendelsesinteresse med ANT og dels fra metodelitteratur i et konstruktivistisk perspektiv. Det videnskabsteoretiske blik præsenteres i nærværende afsnit med den begrundelse, at jeg forinden og løbende under observationsstudiet læser litteratur om henholdsvis ANT og metode i et konstruktivistisk perspektiv. Dermed medvirker min læsning til, at jeg under observationsstudiet har et særligt ANT blik. I de kommende afsnit vil jeg først præsentere ANT´s indflydelse på den metodiske tilgang og dernæst selve konstruktionen af observationsstudiet.

ANT´s metodiske tilgang

Den overordnede videnskabsteoretiske udsigtsposition er præsenteret og uddybet i kapitel 4. Dermed vil dette afsnit blot være en præcisering af den ANT metodiske tilgang og dens betydning for observationsstudiet. På baggrund af præmissen om, at en forsker aldrig kan forudsige, hvordan en aktant burde opføre sig, og hvilke forbindelser, der forventes at ske, opstiller ANT ingen forudsætninger overhovet (Latour, 2006, s. 217-218). Derfor må

jeg, som forsker, fralægge mulige antagelser om hvem eller hvad, der handler i implementeringsforløbet og i stedet undersøge empirisk, via observationsstudiet, hvordan de visuelle værktøjer bliver til og dermed opnå en nuanceret forståelse af processen. ANT bebuder, at der dannes en tom metodologisk ramme til at registrere beskrivelse ud fra antagelsen om "*…at aktører er menneskelige eller ikke-menneskelige, uendelig fleksible, heterogene, at de forbinder frit, ikke kender skalaers forskellighed, at der ingen orden er en nødvendig betingelse for at observation og registrering af aktører kan være mulig."* (Latour, 2006, s. 217). Et kendt motto indenfor ANT lyder "*følg aktanterne*", som i praksis kan overføres til at registrere aktanterne så længe de handler i netværket. I denne fase af specialeprocessen er det væsentlig at operationalisere den videnskabsteoretiske udsigtsposition og de teoretiske grundbegreber, *netværk*, *aktant* og *translation* til noget, der kan observeres i den konkrete kontekst. Derfor opstiller jeg et muligt eksempel på, hvad jeg kigger efter, når jeg observerer i et ANT perspektiv. Jeg er særlig interesseret i at undersøge visuelle værktøjer, som ud fra et ANT perspektiv kan anskues, som en non-human aktant i de situationer, hvor de bliver aktivt handlende i netværket. Det kan for eksempel være i en kontekst, hvor en partner anvender et bestemt visuelt værktøj, der igen har betydning for, hvordan partneren agerer i konteksten. For at præcisere dette nærmere har jeg udvalgt et konkret eksempel fra empirien:

"Jeg tager min Mac med ind i mødelokalet hvor Christian og Bjarne står og kigger på white board tavlen. Jeg kigger på tavlen og ser et billede, som Bjarne er i gang med at tegne." (Bilag 12).

I eksemplet identificeres tegningen, som en handlende aktant, idet den får Bjarne og Christian til at betragte den, mens Bjarne ligeledes kan identificeres, som en aktant, da det er ham, som der er i gang med at tegne.

Konstruktivistisk

Da ANT anses som en konstruktivistisk, videnskabsteoretisk retning har min læsning i metodelitteratur været centreret omkring en konstruktivistisk tilgang til observationsstudier. Dermed vil dette afsnit fokusere på de særlige metodiske valg og overvejelser jeg, som forsker, har gjort i forbindelse med konstruktionen af observationsstudiet. Jeg vil beskrive og reflektere over, hvilken position jeg, som forsker, har i observationsstudiet.

Den norske antropolog Cato Wedel taler om en glidende overgang fra at være almindelig deltager i en praksis til at være forsker i og af en praksis:

"…I dagligdagslivet er vi alle deltakende observatører på mer eller mindre systematisk måte uten at folk derved føler seg "studert"…

Forskjellen mellon dagliglivsforskning og fagliglivforskning ligger i at en i dagliglivet "er den en er". I fagliglivet må en som oftest være noe annet i tillegg til forsker for å få adgang til deltakende observasjon." (Wadel, 1991, s. 28)

Ud fra dette perspektiv kan jeg forstå, at min adgang til feltet - til Huset er skabt på baggrund af mit arbejde med visuelle værktøjer. I den indledende dialog med Christian indtræder jeg i rollen som konsulent og ikke som forsker. Dette er ligeledes gældende under det 3 timer lange kursus, hvor jeg indtager rollen som konsulent, der underviser i basale tegneteknikker og visuelle værtøjer. Dermed indtræder jeg i en position, som en slags ekspert på de visuelle værktøjer, der videregiver min viden til partnerne i Huset. Det er ligeledes i rollen som konsulent og ekspert i visuelle værktøjer, at partnerne ser mig. Flere gange under min tilstedeværelse i Huset kommer de med kommentarer, der relaterer sig til de visuelle værktøjer og mit kendskab til dem. På den første observationsdag, inden kurset, noterer jeg følgende: "*Anders siger, er der en der skriver det ned. Daniel siger, jeg laver et grafisk resume. Christian siger, det er noget med en sol og varme"* (Bilag 6). Mens jeg en anden gang observerede, hvordan Daniel og hans samarbejdspartner inddrager mig i udarbejdelse af flipovere til et kursus, som de skal afholde:

"Så skal vi have lave plancherne . Det er angstprovokerende når Tanja er her, siger Daniel… Da jeg kommer tilbage står kvinden og skriver på flipoveren på stativet. Hun skriver med en grøn tuds. Hun river papir af og ligger det på en stol. Det er så grimt, siger hun. Hvorfor siger du det, spørger jeg. Hun siger, at jeg er eksperten og gerne må shine det lidt op. Jeg siger, at en ramme gør meget. Daniel siger, ja en ramme gør meget. Han peger op på de skabeloner, som hænger ved siden af whitetavlen og siger, bare se hvad en ramme gør, og peger rundt på de andre skabeloner. Daniel spørger mig til råds ang. valg af tudser og farver. Jeg råder ham til at tegne en skitse på A4" (bilag 8).

Da jeg primært indtager i en position som ekspert på visuelle værktøjer, og da jeg undersøger visuelle værktøjers tilblivelse, må jeg givetvis betegne min forskerrolle, som *forsker i eget felt*. Ifølge Wadel må feltarbejde i egen kultur "*…innebære at en studerer en del av sin egen kultur.*" (Wadel, 1991, s. 18). På den ene side betyder det, at jeg kan fordybe mig i undersøgelsen af et felt, der interesserer mig og i det perspektiv skabe en høj ambition for undersøgelsen. Mens ulempen på den anden side kan være, at min personlige interesse influerer rollen som forsker, idet jeg bevidst som ubevidst har et særligt blik for de visuelle værktøjer. Denne ulempe er delvis opvejet ved at udvælge en casevirksomhed, der er ukendt for mig. Derved kan jeg med en passende undren,

nysgerrighed og objektivitet observere og undersøge, hvordan de visuelle værktøjer bliver til i en fremmed kontekst.

Derudover er det væsentlig i en konstruktivistisk tilgang at gøre sig bevidst om forskerens egen oplevelse og dennes betydning for det, der observeres. I en konstruktivistisk tilgang må jeg ifølge Nielsen (2010), som forsker, involvere mig i oplevelsen for at benytte alle mine sanser, hvorved denne tilgang tager afstand fra at kunne adskille beskrivelse og fortolkning, da fortolkning allerede er tilstede i sansningen (Nielsen, 2009).

"....deltagende observation bruges om den videnskabelige praksis, hvor forskerens konkrete tilstedeværelse og sansning af den kontekstualiserede sociale sammenhæng, som studeres, bliver betragtet som en del af metoden, frem for som blot et ignoreret eller problematiseret vilkår." (Nielsen, 2009, s. 316).

For at imødegå dette er det anbefalingsværdigt, at jeg anvender "tætte" beskrivelser, der gør det muligt i den efterfølgende analyse at tillægge beskrivelserne mangfoldige forståelser. Essensen i en konstruktivistisk tilgang er, at observationerne er kontekstuelle, det vil sige at de er afhængige af mig som forskerobservatør. Derfor er det et grundvilkår, at en anden forsker ville have observeret noget andet.

Kontaktpersonen, der giver adgang til Huset

Som tidligere beskrevet var det Christian, som repræsentant for Huset, der kontaktede mig på mail i efteråret 2014. I forlængelse af denne indledende kontakt forblev Christian min kontaktperson og dermed gatekeeper til Konsulentvirksomheden, idet det var efter aftale med ham, hvilke dage og tidspunkter observationsstudiet skulle foregå. Indledningsvis lavede vi en aftale om observation følgende dage:

D. 28.1 - observation
D. 5.2 – afholdelse af kursus
D. 9.3 – observation
D. 10.4 - observation

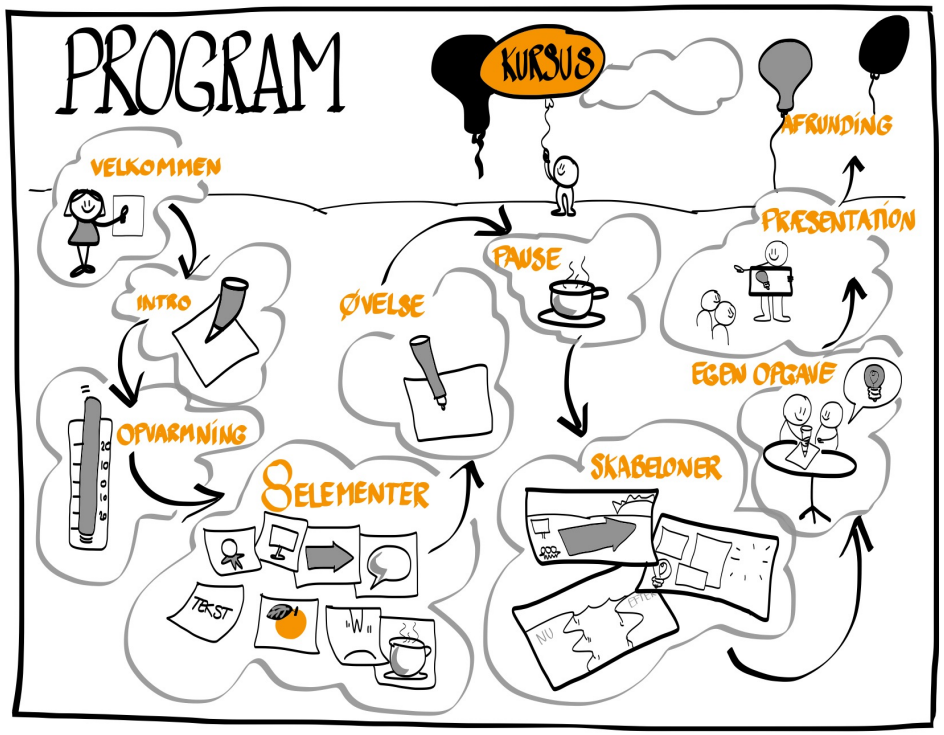
Undervejs i observationsstudiet havde vi løbende dialog, hvor vi tilføjer flere datoer, hhv. den 27.2, 31.3 og 8.4, så observationsstudiet bestod af i alt 7 dage inklusiv kurset. De tillagte datoer blev tilføjet med det formål at producere mere empiri, så der var et bredt empirisk fundament for udarbejdelse af analysen. Selve observationerne forgik i et udvalgt tidsrum, hvor partnerne opholdte sig på kontoret.

Praktisk konstruktion

Foruden den videnskabsteoretiske indvirkning relaterer der sig ligeledes en mere praktisk tilgang til observationsstudiet, hvor overvejelser og valg omkring den praktiske håndtering får en betydning. I dette afsnit præsenterer jeg de valg, som jeg har foretaget med hensyn til rammen for observationsstudiet og valg af registreringsmetode, mens afsnittet indledes med overvejelser omkring, hvordan min indtræden, både som konsulent og forsker, i observationsstudiet påvirker det, jeg registrerer og dermed netværket.

Konsulenten, der underviser

I rollen som konsulent afholder jeg d. 5.2.2015 et tre-timers langt kursus for de fire partnere. Dermed indtræder jeg i netværket, som ekspert og underviser i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer. Forinden kurset har jeg udarbejdet et visuelt program for dagen, som jeg hænger op i rummet.



Digital version af den visuelle dagsorden

Undervejs i kurset står jeg op og tegner på en flipover, mens partnerne, der sidder rundt om mødebordet, og tegner efter det jeg tegner. Sidst på kurset skal partnerne – to og to udarbejde et forslag til, hvordan visuelle værktøjer kan implementeres på de interne møder. Hver gruppe præsenterer afslutningsvis deres forslag og modtager kommentarer fra de andre. Hele drejebogen for kurset er vedlagt i bilag 5. Hjemme efter endt kursusafholdelse skriver jeg feltnoter ud fra håndskrevne noter og hukommelsen. Den

producerede viden fra kurset indgår som en del af det empiriske data og er vedlagt i bilag 7.

Antropolog på feltarbejde

På de øvrige observationsdage indtager jeg mere tydeligt forskerrollen, idet jeg agerer som en slags antropolog på feltarbejde. Min intention er at påvirke det, som jeg observerer, mindst muligt ved at gøre det klart for partnerne, at jeg observere. Dog forstyrrer jeg fra tid til anden partnerne, idet jeg stiller spørgsmål, der relaterer sig direkte til den konkrete kontekst for at sikre en forståelse af, hvad der sker eller for at opnå en uddybning af en observation. Disse uformelle interview kan ligeledes betegnes som et etnografisk interview, der ifølge Kristiansen og Krogstrup (2015) har mange fælles karaktertræk med en almindelig samtale (Kristiansen, 2015, s. 151). Et eksempel på dette er tilfældet, hvor jeg spørger ind til bogen "Synlig læring":

"Jeg ser at bogen Synlig læring ligger på (Bjarnes) bordet lige foran mig. Jeg peger på bogen … Anders fortæller om indholdet i bogen, og at den er lavet på baggrund af en stor kvantitativ undersøgelse i New Zealand og Australien med det formål at undersøge, hvilke elementer i undervisningen elever lærer bedst af. Anders fortæller, at det er synlig læring i forhold til elevernes progression i læring, som ligger højt på listen over elementer, der er gavnlige for elevers læring" (Bilag 10).

Rammen for observationsstudiet

Dette afsnit har til formål at præcisere rammen for observationsstudiet – det være sig hvor, der observeres. Konstruktionen af observationsrammen sker på baggrund af specialets problemstilling og genstandsfelt, der, når det overføres til observationsstudiet, kan udmønte sig i en konkret afgrænsning af observationsstudiet. Rammen for observationsstudier er:

- *Konsulentvirksomheden Huset* udgør med sine lokaler på Østerbro rammen for observationsstudiet. Det vil sige, at de konkrete observationsdage er udvalgt ud fra, om partnerne er tilstede og arbejder på kontoret. Ved et enkelt tilfælde flyttes observationen fra lokalerne på Østerbro til Christians adresse i Roskilde, da han arbejder hjemmefra sammen med en samarbejdspartner fra Jylland.

En typisk observationsdag på Huset kan beskrives således i et metaperspektiv og i sammenfattende træk efter inspiration fra Latours indledning i bogen " "Laboratory Life: The construction of scientific facts" (Elgaard Jensen)

Scenen er et kontorlokale på Østerbro i København. En helt almindelig dag. Tilstede er fire personer, der alle er partnere i konsulentvirksomheden, og de allerede i gang med deres gøremål.

Foruden de fire partnere er endnu en person tilstede: en kandidatstuderende på feltarbejde. Hun observerer aktiviteterne omkring sig og forsøger at notere så meget som muligt på sin Mac. Hun iagttager, hvordan en partner klargør mødelokalet til det forestående møde, idet han tegner en visuel dagsorden på white board tavlen. Hun observerer en anden partner, der sidder ved sit skrivebord foran sin computer og taster løs på tastaturet. En tredje partner er i gang med at lave en kop kaffe og smøre sig en mad i køkkenet, mens han lytter til en fjerde partner, der fortæller om en kundeopgave, som han netop har været ude på. Hun overhører samtalen og svaret på "Hvordan gik netværksmødet i Brøndby?" En mobiltelefon ringer. Printeren printer dagsorden til mødet. "2 minutter" lyder det inde fra mødelokalet.

Feltnoter

Undervejs i observationsstudiet producerede jeg feltnoter på min medbragte Mac, som jeg løbende noterede på. Denne registreringsmetode blev udvalgt med den begrundelse, at jeg anså Macen som værende en naturlig del af det at arbejde på et kontor. Jeg havde på det indledende besøg i Huset observeret, hvordan partnerne selv arbejdede foran deres computere og Mac, og at jeg derved ville vælge samme arbejdsform som dem selv. Efter hver endt observation har jeg efterfølgende gennemarbejdet feltnoterne, hvor jeg har uddybet dele på baggrund af noterede stikord og formuleret en mere sammenhængende tekst. Feltnoterne er vedlagt i bilag 6-12, idet hver observationsdag udgør et bilag. Den valgte registreringsmetode var gunstig ud fra det formål at notere så meget som muligt og så præcist som muligt i selve situationen. Denne måde at registrere obersvationer på kan have afstedkommet en følelse af overvågning hos partnerne og i værste tilfælde resulteret i, at de ændrede adfærd. Dog opfangede jeg ingen tegn eller fornemmelser, som kunne indikerer at partnerne følte sig overvåget.

Interview

Interviewet, samtalen som forskningsmetode, er en udbredt forskningspraksis i kvalitativ forskning, hvor metoden bidrager til at få indblik i informanters livssituation, deres meninger, holdninger og oplevelser (Tanggaard, 2010, s. 29). På den baggrund synes metoden at stå i umiddelbart modsætning til ANT´s epistemologiske ambition om at producere tætte beskrivelser, der følger spor og forbindelser i netværk. Som beskrevet i afsnittet om observationsstudiet anvendes som oftest en etnografisk metodisk tilgang indenfor ANT, hvor forskeren følger de spor, der afsættes af de aktanter, der handler i netværket. Dermed var observationsstudiet udvalgt som den primære metode i det oprindelige undersøgelsesdesign, som bestod af et observations - og dokumentstudie. Dog skulle det vise sig, undervejs i observationsstudiet, at være en begrænsning udelukkende at følge de visuelle værktøjer inden for rammen af observationsstudiet.

Flere gange observerede jeg, at partnerne fortalte om, hvordan de anvendte de visuelle værktøjer i kontekster væk fra kontoret, såsom på kundeopgaver og kursusdage. Denne observation placerede mig i en situation, hvor jeg blev nødsaget til at overveje for det første om, der var andre mulige metoder, som kunne bidrage med empiri, der kunne belyse, hvordan de visuelle værktøjer skabte relation til partnerne og for det andet om jeg var villig til at udvide netværket til at omhandle partnernes eksterne praksis, såsom kundeopgaver og kursusdage. Jeg stod derfor overfor et valg, der gik på, om jeg skulle holde mig til det oprindelige undersøgelsesdesign og udelukkende observere de visuelle værktøjer inden for rammen af observationsstudiet med den mængde empiri det havde givet, eller om jeg skulle udvælge yderligere en metode, der kunne bidrage med supplerende empiri. Jeg valgte den sidste mulighed. Og jeg udvalgte kvalitativ interview, som supplerende metode med den begrundelse, at interview, ifølge Tanggard og Brinkmann (2010), kan konstrueres, så det i er i tråd med det overordnede paradigme for specialet (Tanggaard, 2010, s. 31). Ud fra denne forståelse kan bestemte spørgsmål medkonstruere bestemte svar.

Semistruktureret interview

Et semistruktureret interview er kendetegnet ved, at de fastlagte forskningsspørgsmål fungerer som styrende for de interviewspørgsmål, som intervieweren planlægger at stille i selve interviewet. Som forberedelse til interviewene udarbejder jeg en interviewguide med udvalgte temaer, som jeg ønsker at få belyst ud fra den overordnede problemstilling (Kvale, 2006, s. 122 ff). Helt overordnet søger jeg at opnå tilføjelser til de registreringer, jeg foretog i observationsstudiet for at gøre undersøgelsen mere valid. Jeg anskuer interviewet som en metode til at få kortlagt forløbet for hver af de fire partnere siden kurset. Dermed er intentionen med interviewet og de udvalgte spørgsmål at opnå en beskrivelse og en kortlægning af forløbet, som er i tråd med ANT. Selve interviewguiden er inddelt i forskellige faser og temaer. Første del af interviewguiden er en rammesættelse af interviewet som sikrer, at jeg får sat rammen for interviewet med en tydeliggørelse af roller, formålet med interviewet og informeringen om at lyden fra interviewet optages. Dernæst er interviewguiden inddelt i 4 overordnede spørgsmål. Det første spørgsmål er helt åbent, idet jeg, som interviewer, beder partneren om at beskrive forløbet efter kurset med fokus på, hvornår han har anvendt de visuelle værktøjer. Dette indledende spørgsmål har, foruden at få belyst problemstillingen, til formål at få partneren til at fortælle om de konkrete situationer, hvor han har anvendt de visuelle værktøjer (Tanggaard, 2010, s. 41). Dernæst har jeg forberedt at stille opfølgende og uddybende spørgsmål for at få uddybet de enkelte situationer. De efterfølgende spørgsmål er af mere direkte karakter, idet jeg spørger ind til den aftale, som blev indgået på det indledende møde og den præsentation, som to af partnerne gav på

kurset, hvordan visuelle værktøjer kan implementeres. Sidste fase er en afrunding af interviewet, hvor jeg giver mulighed for, at partneren frit kan bidrage med en sidste kommentar i forhold til interviewet. Selve interviewguiden er vedlagt i bilag 13. Foruden interviewguiden medbringer jeg det billede, som jeg tog af den ene gruppes præsentation på kurset af, hvordan de visuelle værktøjer kan implementeres på de interne møder. Se bilag 7.

Afholdelse af de fire interview

De fire interview med partnerne afholdes umiddelbart efter observeringen af det interne møde d. 10.4.2015, som ligeledes er den sidste del af observationsstudiet, som dermed er afsluttet og kan anvendes som referenceramme i de enkelte interview. Partnerne har selv lavet rækkefølgen, hvori de ønsker at blive interviewet.

Transskribering

De fire interviews transskriberes efter en manual med retningslinjer for transskriberingsarbejdet for at sikre en sproglig konsistens og ensartet kvalitet. Manualen er vedlagt i bilag 18.

Refleksioner

Efter endt empiriproduktion er det muligt at indtage en position, hvor jeg anskuer undersøgelsesdesignet og det indsamlede empiri i et kritisk refleksiv perspektiv.

Tidligere i kapitlet beskriver jeg, hvordan jeg indtræder i en position som ekspert i visuelle værktøjer – både i rollen som konsulent og som forsker. I førnævnte position er det udelukkende positiv, idet det giver mig mulighed for at videregive min viden omkring basale tegneteknikker og visuelle værktøjer til partnerne. I sidstnævnte position, som forsker, oplever jeg til gengæld flere gange, hvordan denne position er en hindring for, at jeg kan observerer, idet partnerne stadig betragter mig som ekspert og i forlængelse af kurset søger min ekspertise. Efter en gennemlæsning af empirien fremgår det flere gange, at jeg har været i tvivl om, hvorvidt jeg skulle yde assistance til partnerne eller forblive i rollen for forsker. Nedenstående er et eksempel på dette:

"Daniel fortæller, at han og kvinden nu skal planlægge en opgave til på mandag. Daniel siger, at de skal have lavet nogle plancher, som han spørger om jeg vil tegne. Endnu engang er jeg i tvivl om hvorvidt jeg skal tegne og udarbejde illustrationer til Daniel og Bjarne. Bjarne fornemmer min tvivl og udtaler det. Han siger, at det kan du sagtens . Du kan bare multi taske, hvortil jeg siger, at det er svært at have to kasketter på, på en gang." (Bilag 9)

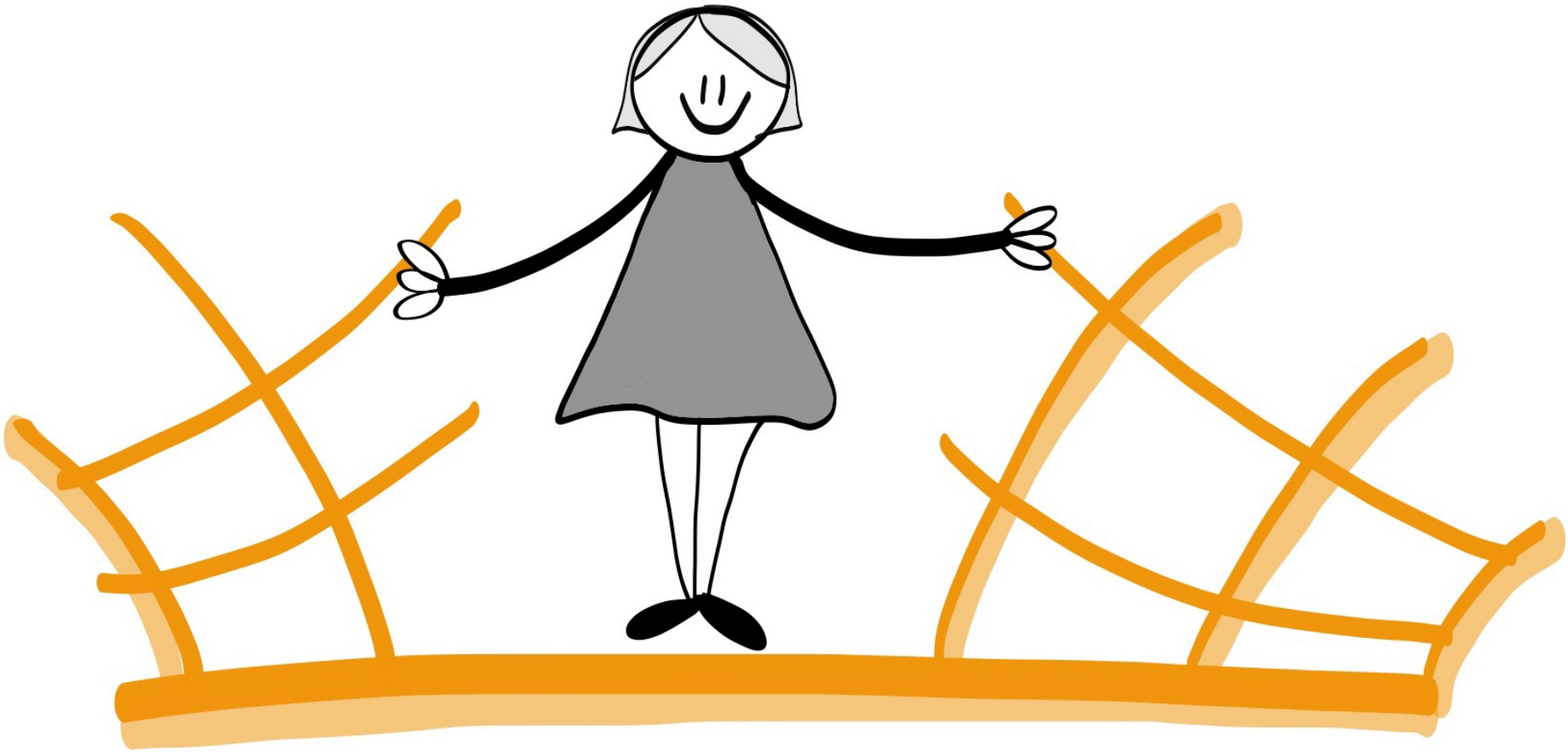
Denne problemstilling betragter jeg som værende direkte relateret til det at være forsker i eget felt, hvor et refleksiv tilbageblik på hele undersøgelsesdesignet, hvor jeg både agerer som konsulent og som forsker er uomgængeligt. Denne problemstilling vil jeg uddybe nærmere og diskutere i det kommende diskussionsafsnit i kapitel 6.

En yderligere refleksion af observationsstudiet må gå på, at det interne driftsmøde i konsulentvirksomheden d. 9.3 blev aflyst grundet sygdom. Denne aflysning bevirkede, at jeg udelukkende fik mulighed for at observere ét driftsmøde efter kurset og indenfor den aftalte tidshorisont for observationsstudiet. I den oprindelige aftale var der planlagt interne møder henholdsvis d. 9.3 og d. 10.4. Grundet partnernes store aktivitet ude af huset, var det ikke muligt at planlægge og afholde et nyt møde som erstatning for det aflyste.

I forlængelse af dette blev det tydeligt igennem observationsstudiet i hvor høj grad partnerne egentlig var ude af huset, og hvor meget af deres aktivitet, der var rettet mod eksterne kundeopgaver. Da jeg udelukkende observerede i rammerne af konsulentvirksomhedens lokaler på Østerbro og havde fokus på de internt relaterede aktiviteter bærer den indsamlede empiri fra observationsstudiet præg af dette. Denne iagttagelse var ligeledes, som beskrevet tidligere, baggrunden for valget at afholde de fire interviews.

I forhold til afholdelse af de fire interviews går en refleksion på, hvor gunstig metoden, interview, er til at kortlægge et forløb. Erindringen om en kortlægning sætter krav til informanternes hukommelse, og da de fortæller det, de umiddelbart husker i interviewsituationen, er denne fortælling ikke nødvendigvis sigende og udtømmende for hele forløbet og alle de gange de har anvendt de visuelle værktøjer. Denne erkendelse var grunden til, at jeg havde medbragt det billede, jeg tog på kurset af den ene gruppes præsentation af, hvordan visuelle værktøjer kunne implementeres internt. Hvorvidt billedet bidrog til informanternes hukommelse omkring forløbet siden kurset vides ikke.

6. Som netværksoptrævler



I nærværende kapitel vil jeg undersøge og foretage en ANT inspireret analyse af forløbet, fra konsulenten læser artiklen i avisen til afslutningen af forløbet med at implementere og observere visuelle værktøjer i Konsulentvirksomheden Huset. Analysen foretages med ANT´s særlige ontologiske udsigtsposition og grundbegreber som forståelsesramme. Derudover har jeg udvalgt nogle analysebærende begreber, der skal bidrage med at operationalisere teorien yderligere. Kapitlet indledes med en præsentation af den valgte analysestrategi samt den epistemologiske præmis, der er gældende for, hvordan viden produceres i et ANT perspektiv.

Analysestrategi

I dette afsnit vil jeg præcisere den analysestrategi, som jeg gør brug af i udarbejdelsen af forestående analyse. I definitionen af ordet analysestrategi ligger der; for det første en klarlægning af, fra hvilken position jeg betragter det indsamlede empiri og konstruerer analysen, for det andet en præcisering af hvilken viden jeg producerer i et ANT perspektiv, og for det tredje en synliggørelse af arbejdet med at udvælge de analysebærende begreber, der danner grundlag for, hvilket greb jeg kan få om det empiriske data.

Tidligere er det beskrevet, hvordan jeg i specialeforløbet indtager to forskellige roller – først som konsulent, der afholder et kursus i visuelle værktøjer for de fire partnere og derefter som forsker, der observerer forløbet og interviewer partnerne. I analysen gælder det, at jeg anskuer genstandsfeltet og den indsamlede empiri som en proces, der skal udfoldes og gendefineres (Fuglsang, 2013, s. 417). Dermed anlægger jeg en vis analytisk distance til empirien, idet jeg flytter fokus fra at have været *i* processen til i analysen at stå *udenfor* processen. De før omtalte roller, som konsulent og forsker, bliver nu identificeret som aktanter på lige fod med de øvrige i forløbet. Dette tydeligøres ved, at jeg anvender betegnelsen *konsulent* og *observatør* i analysen. I forlængelse af dette skal det fremhæves, at jeg analyserer i et konstruktivistisk perspektiv, hvor jeg bevidst må fralægge enhver forudindtaget antagelse om analysens konstruktion og i stedet anskuer den som et flydende, ustabilt og flertydigt fænomen, der bliver formet igennem analysearbejdet (Mik-Mayer, 2005, s. 9).

Dette er i tråd med ANT´s epistemologiske forkyndelse om, at en analyse skal være symmetrisk, hvor jeg må fralægge min antagelse om, hvem eller hvad, der handler i netværket og i stedet undersøge empirisk, hvordan de visuelle værktøjer bliver til. Empiriens aktanter og det netværk de skaber igennem deres relationer, bliver dermed omdrejningspunktet i analysen. Derudover kan symmetri forstås i forhold til, at aktanter kan defineres som værende både humane og non-humane. Med ANT som analyseramme ligger den fornemmeste analytiske opgave i at efterleve Latours metodiske

motto; "*Følg aktanterne*" (Blok, 2009, s. 157). Dette gør jeg ved at lade empirien være styrende for, hvilken viden jeg producerer, dog indenfor rammerne af specialets problemstilling og undersøgelsesspørgsmål. Dermed kan analysearbejdet anskues som en vekselvirkning mellem, at jeg lader empirien tale og samtidig styrer efter at besvare specialets problemstilling. Som beskrevet i kapitel 4, består ANT´s væsentligste opgave i at beskrive, hvad der holder os sammen i samfundet ved udelukkende at studere, hvordan relationer forbindes i netværk. Særlig ordet *beskrivelse* er central i en ANT inspireret analyse, hvor Latour anser tætte beskrivelser, som en gangbar forklaring på, hvordan et netværk er. Det centrale i forklaringen bliver at følge og beskrive konkret og objektivt den proces, hvor aktanter indgår i forskellige netværk. Jeg følger de spor, der sættes af de aktanter, der handler i netværket i specialets empirimateriale – i dette tilfælde dokumenterne, etnografierne fra observationsstudiet og de transskriberede interviews. Dermed bliver forestående analyse en situeret analyse, der giver mulighed for at opfatte begivenhederne i detaljer i nogle af de sammenhænge, hvor visuelle værktøjer har udfoldet sig i den konkrete kontekst.

Analysebærende begreber

Ambitionen med forestående analyse er overordnet at undersøge, hvordan visuelle værktøjer bliver til, og i forlængelse af dette, søge at besvare undersøgelsesspørgsmålene; Hvilke visuelle værktøjer giver konsulenten videre til partnerne i Huset? og Hvordan?, Hvad vil det sige at være forandringsagent i et ANT perspektiv?, Fra hvilke aktanter låner de visuelle værktøjer styrker? og sidst Hvilke antiprogrammer og kontroverser truer programmet? Dermed bliver det interessant at undersøge, hvilken forandring der sker over tid, idet fokus er rettet mod processen.

I en ANT terminologi bliver det interessant at undersøge mellem hvilke elementer, humane og non-humane, der skabes en relation. Som beskrevet i kapitel 4 kan forandring forstås, som en række translationsprocesser, der konkretiseres og operationaliseres yderligere i de udvalgte analysebærende begreber, der præsenteres i nedenstående. Mere præcist vil en operationalisering af begreberne tydeliggøre, hvilken viden hvert begreb kan give, og hvordan de udvalgte begreber kan bidrage til at belyse problemstillingen.

Ud fra præmissen om at en ANT inspireret analyse skal være symmetrisk, hvor der ikke findes nogen på forhånd definerede kategorier, er de udvalgte analysebærende begreber udvalgt efter en grundig gennemlæsning af den producerede empiri, der er vedlagt i bilag 1-17.

Inskription

I *Laboratory Life* gør Latour og Woolgar vestlig forskningspraksis til genstand for en antropologisk undersøgelse. I bogen præsenterer forfatterne en sammenhængende analyse af, hvordan laboratoriet

konstruerer videnskabelige kendsgerninger, som er laboratoriets produkt. Analysen identificerer for det første en lang række aktanter og for det andet en række translationsprocesser, hvoraf den vigtigste er *inskription* (Elgaard Jensen, 2005). Det særlige ved *inskriptioner* er, ifølge Latour, at deres essentielle karakteristika ikke kan defineres ved visualisering, skrivning og printning alene, men at det i højere grad er et spørgsmål om, hvorvidt det man ønsker at formidle, illustrere og printe kan modstå *mobiliseringen fra substans til inskription* (Latour, 2011, s. 23). Tranformationen af en substans til en *inskription* er en translation, fordi den skaber en forbindelse og en lighed mellem to ting, som før var forskellige. Et eksempel på dette er udarbejdelsen af artiklen, som nævnes i indledningen. Forfatteren bag artiklen deltager på et møde, hvor der praktiseres grafisk facilitering af en grafisk facilitator. Forfatterens oplevelse af mødet mobiliseres til en artikel, som udgives i en avis, JyllandsPosten. Derved bliver mødet (en substans) lig med artiklen (en *inskription*). Hvorvidt artiklen, som en *inskription*, har modstået mobiliseringen fra forfatterens deltagelse på mødet til den skrevne artikel må stå hen i uvisse denne sammenhæng. I stedet fokuseres på Latours argument for, at en *inskription*, det være sig en tekst, en graf, et diagram, et kort, ikke kan være forklaring på en forandring med mindre, at den har en forstærkende effekt og påvirkning af en anden aktant (Latour, 2011, s. 23). Dermed er *inskriptioner* ikke interessante i sig selv, men fordi de er et led i kæden af en række translationer og dermed taler på vegne af en substans. I forlængelse af dette er det interessant at undersøge, hvordan en *inskription* bevæger sig videre og rundt i netværk, hvor den kan bruges på nye måder og i nye sammenhænge. I forestående analyse vil begrebet *inskription* anvendes til at undersøge især den første del af netværket og bidrage med at belyse, hvordan visuelle værktøjer er blevet tilpasset i konsulentens arbejde med disse og i forlængelse heraf undersøge, hvilke visuelle værktøjer, konsulenten giver videre til partnerne i Huset. Dermed kan første del af analysen stille skrapt på, hvordan de udvalgte blogindlæg, som et skrevet dokument, kan analyseres som netværk, idet teksten, der udgør selve dokumentet kan analyseres som en række heterogene elementer, der danner en tekst. Ydermere kan undersøgelsen belyse, hvordan blogindlæggene handler og indgår i handlinger, når konsulenten refererer til indholdet i dem på kurset i Konsulentvirksomheden.

Immutable mobile

Grunden til at *inskriptioner* kan bevæge sig rundt i netværk skyldes, at de kan karakteriseres som "*immutable mobile*". Dette begreb anvender Latour til at definere et objekt, der kan transporteres uden, at det ændrer sin form (Latour, 2011, s. 26-29). Et eksempel på dette er blogindlæggene, som konsulenten har oploadet på sin hjemmeside. Udvalgte dele af teksten er transporteret ind i dette specialedokument uden, at de har ændret form. Det samme gælder for etnografierne og de transskriberede interviews. Dermed spiller "*immutable mobile*" en afgørende rolle for konstruktionen af

videnskabelige kendsgerninger i denne analyse. Denne forståelse af *inskriptioner* og *immutable mobile* vil indgå i det kommende diskussionskapitel, hvor jeg vil diskutere, hvorvidt specialet har modstået den lange translationsproces fra mangfoldige substanser og utallige heterogene elementer til et samlet dokument.

Fakta-bygger

Igennem konsulentens arbejde med visuelle værktøjer, som grafisk facilitering, visuelle referater, illustrationer og afholdelse af kurser har hun opnået et bredt kendskab og stor viden omkring visuelle værktøjer. På den baggrund kan hun identificeres som en *fakta-bygger*, der er et begreb Latour anvender til at definere en person, der forsøger at udbrede en bestemt orden (Blok, 2009, s. 61). Ambitionen for en fakta-bygger er at etablere noget, der er så stabilt, at modtagerne accepterer det og bærer det videre, som det er, uden at stille spørgsmålstegn ved det. Dette stabiliserede netværk betegnes, som en *black box*, hvori relationerne er så naturlige, at de tages for givet. Da fokus i nærværende analyse er translationsprocesser, kan de i denne kontekst forstås som et spørgsmål om, hvordan "*…en fakta-bygger fortolker, udlægger og relaterer sig til deltageres interesser."* (Blok, 2009, s. 64). Ifølge Latour kan der identificeres forskellige muligheder og dermed strategier for, hvordan dette kan iværksættes. *"if you just make a short detour…"* (Latour, 1987, s. 111) sådan lyder overskriften på den tredje mulige translationsstrategi, som en fakta-bygger kan vælge for at skabe interesse blandt sine deltagere. Kernen i denne strategi lyder i sin enkelthed som *"…you cannot reach your goal straight away, but if you come my way, you would reach it faster"* (Latour, 1987, s. 111). Denne strategi binder konsulentens interesser sammen med partnernes, idet den først nævnte får mulighed for at undersøge forløbet, mens partnerne, såfremt de investerer tid i at lære brugen af de visuelle værktøjer, kan gøre deres interne møder mere inspirerende. Spørgsmålet er dog i denne strategi, om projektet føltes som en omvej eller en genvej for de fire partnere. Og hvor omgængelig omvejen skal være, for at partnerne bevæger sig ud på den. Dermed kan fakta-bygger begrebet give en forståelse af, hvad det vil sige at være forandringsagent, i dette tilfælde konsulent, i et ANT perspektiv. Derudover kan begrebet bidrage med at få kortlagt, hvorvidt partnerne begiver sig ud på den lille omvej, hvor de givetvis må sætte farten lidt ned eller om de foretrækker hovedvejen, hvor de kan forsætte i uændret fart.

Translationsbegivenheder

I forlængelse af ovenstående inddrages yderligere en række begreber, der kan få greb om den empiri, der er produceret i forbindelse med implementeringsprojektet af visuelle værktøjer i konsulentvirksomheden Huset. Der hentes inspiration fra Callons (1986) studie og undersøgelse af kammuslinger i St. Brieuc-bugten i Nordfrankrig. I artiklen *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermed of St Brieuc Bay*

præsenterer Callon sit studie af tre havbiologers forsøg på at etablere et projekt omkring en japansk inspireret dyrkningsmetode (Callon M. , 1986). Callon analyserer forløbet fra havbiologernes præsentation på konferencen til projektet med en japansk dyrkningsmetode, hvor der skabes en forbindelse mellem havbiologerne, fiskerne i St. Brieue-bugten og kammuslinger (Elgaard Jensen, 2005, s. 200). Han identificerer fire translationsbegivenheder i havbiologernes forsøg på at etablere projektet. Callons analysebegreber præsenteres og kontekstualiseres i nedenstående afsnit.

Callon definerer en række translationsbegivenheder, som karakteriseres ud fra en række analysebegreber. Begivenhederne kan i realiteten overlappe hinanden, idet de udgør forskellige faser af den overordnede translationsproces. Indledningsvis i analysen udvælges en aktant, som følges gennem forløbet (Callon M. , 1986, s. 203). For nærværende analyse udvælges *konsulenten*, idet netværket kortlægges ud fra hendes perspektiv (og dermed i et vist omfang forskerens perspektiv, idet den indsamlede empiri er produceret i rollen som forsker). Translationsbegivenhederne udgør hovedvægten i analysen, idet begreberne kan få greb om den empiri, der er indsamlet i det etnografiske observationsstudie og de fire interviews. Dermed anvendes nedenstående begreber fra det tidspunkt i netværket, hvor konsulenten kontaktes af repræsentanten fra Huset. Dog er den fjerde translationsbegivenhed, mobilisering af allierede, fravalgt i denne sammenhæng, da forløbet og derved netværket afsluttes inden en yderligere mobilisering af allierede kan ske; specialet er stadig i skrivende stund under udarbejdelse, hvorved offentliggørelsen og videreformidling af specialet sker efter afslutningen af analysen. I de visuelle værktøjers tilfælde har partnerne udvalgt og dermed afgjort, hvilke de vælger at bruge, hvorved en yderligere udbredelse må ske i forbindelse med endnu et kursus, der er planlagt efter færdiggørelsen af specialet.

Overordnet kan undersøgelsen af translationsbegivenhederne bidrage med at besvare specialets problemstilling ved at identificere de aktanter, der giver de visuelle værktøjer styrke og samtidig undersøge hvilke antiprogrammer, der udfordrer det etablerede program mellem konsulenten, partnerne og de visuelle værktøjer.

Problematisering

Den første begivenhed omhandler en *problematisering* eller et nøglespørgsmål, om man vil, som man ønsker svar på (Callon M. , 1986, s. 204). For nærværende kontekst går spørgsmålet på, hvorvidt visuelle værktøjer vil forbinde sig til partnerne og forandre den interne praksis i Konsulentvirksomheden Huset. Efter opstillingen af problematiseringen identificeres yderligere nogle aktanter, som er knyttet til denne. Disse aktanter skal bestemmes og deres *identiteter* klarlægges. Særlig i denne fase er det afgørende at tænke tilbage på ANT´s definition af en aktant, som værende både et

humant og et non-humant objekt. Her identificeres *visuelle værktøjer*, *partnerne* og *konsulenten* som værende aktanter, der har tilknytning til nøglespørgsmålet. Netop nøglespørgsmålet sættes op som et *obligatorisk passagepunkt*, som alle aktanterne må forholde sig til for at opnå deres mål, i dette tilfælde, *de visuelle værktøjer ønsker at skabe udbredelse* mens *partnerne har interesse i at gøre deres interne møder inspirerende*, samt *konsulenten, der i rollen som forsker, har ambition om at opnå ny viden* (Elgaard Jensen, 2005, s. 201). Ifølge Callon er de indfiltrerede aktanter forbundet, og de må acceptere, at de ikke kan opnå deres mål og ønsker alene (Callon M. , 1986, s. 206).

Interessekonstruktion

Ved den anden begivenhed låses aktanternes allierede på plads ved hjælp af en *interessekonstruktion,* som er en proces, hvorigennem en aktant definerer en anden aktants tilbøjelighed ud fra problematiseringen (Callon M. , 1986, s. 207). Selve begrebet interessekonstruktion er ifølge Callon valgt ud fra ordets oprindelse; interesse: at være imellem, (inter – esse) eller at være indskudt. Forståelsen af, hvad der skal være imellem hvad, eller hvad der er indskudt, skal ifølge Callon ses ud fra den identitet, som de udvalgte aktanter fik tilskrevet sig under den første begivenhed, problematiseringen. Denne identitet er langt fra stabil og bliver konstant forsøgt defineret på anden vis af andre aktanter. At interessere aktanter må derfor ses som en proces i at afskærme eller komme imellem de øvrige aktanter, der forsøger at definere den udvalgte aktant på anden vis.

"Når en aktant A forsøger at skabe en forbindelse til aktant B, så må A samtidig svække eller afskære de forbindelser, der findes mellem B og enhver anden aktant, som måtte definere B anderledes." (Elgaard Jensen, 2005, s. 202)

Dermed bliver B resultatet af den forbindelse eller association, som forbinder den til A, som på samme tid dissocierer B fra alle andre aktanter, der forsøger at give B en anden definition. Dermed bliver omdrejningspunktet i denne fase af den overordnede translationsproces at redefinere og konstruere aktanternes interesse på en måde, der leder dem i retning af det obligatoriske passagepunkt.

Indrullering

Den tredje begivenhed omhandler en række forhandlinger, der transformerer den forrige interessekonstruktion til faktisk deltagelse og indrullering . I tråd med den overordnede tankegang i ANT er samfundet, ifølge Callon, ikke en enhed, der er defineret af forudbestemte roller og rolleindehavere. Indrullering skal derimod forstås, som et begreb, der bygger på en forståelse af, at de givne roller defineres og tilskrives af de aktanter, der accepterer dem. I forlængelse af dette skal indrullering ses som en række

forhandlinger, der ledsager interessekonstruktionen og får udvalgte aktanter til at udfylde en bestemt rolle (Callon M. , 1986, s. 211-214). Indrulleringen kan dog udfordres af andre aktanter, der danner *antiprogrammer,* idet de forsøger at organisere andre netværk og tilbyde andre obligatoriske passagepunkter. Et *program* og dermed et *antiprogram* skal forstås som en forbindelse mellem en række aktanter, der handler i netværket. Det er ud fra den forståelse, at det er *programmet*, der gør noget og dermed hele kæden af forbindelser mellem aktanter der gør noget (Elgaard Jensen, 2000, s. 4). Selve programmet identificeres ud fra de aktanter, der handler i netværket på baggrund af det obligatoriske passagepunkt, mens antiprogrammet kan identificeres såfremt de handlende aktanter relaterer sig til et andet obligatorisk passagepunkt end det aftalte. Dermed bliver det interessant at undersøge kampen mellem programmet og antiprogrammerne.

De sidste detaljer

Hvert afsnit i analysen afsluttes med en visualisering af de væsentligste hovedpunkter, herunder hvilke handlende aktanter der er identificeret og hvilke relationer, der er skabt imellem dem. Med inspiration fra Guattaris rhizomtænkning anvendes rodsystemet som en metafor til at synliggøre, hvordan netværket udbredes, når knudepunkter af relationer gennemgår tranformationer igennem sammenløb og forbindelser. Selve blomsterne i illustrationerne symboliserer, hvordan de visuelle værktøjer bliver til i relation til partnernes arbejde med dem internt i konsulentvirksomheden.

For analysens begyndelsespunkt og dermed starten på netværket har jeg udvalgt situationen, hvor konsulenten læser artiklen med overskriften "*De tegner på direktionsgangen*", I denne kontekst identificeres de handlende aktanter, hvorefter jeg følger aktanterne videre i netværket. Derudover er det endnu gang væsentligt at præcisere, at netværket beskrives ud fra konsulentens (og forskerens) perspektiv, da de skrevne blogindlæg er produceret af konsulenten, og den indsamlede empiri er indsamlet af forskeren.

Optrævling af netværket

På flyet hvor det hele startede

Scenen er et fly, der netop har taget sin afgang fra Kastrup lufthavn og sat kurs mod destinationen Rønne, Bornholm. Ombord på flyet sidder en kvinde, der kort forinden i afgangshallen i lufthavnen greb ud efter en avis, der stod i en stander ved ombordstigningen. Nu sidder kvinden og bladrer igennem avisen og falder over en artikel med overskriften "*De tegner på direktionsgangen*", som hun med stor begejstring læser.

Om denne scene har kvinden, der i denne sammenhæng betegnes som konsulent, senere skrevet *"Artiklen gjorde så stort indtryk på mig, at jeg rev den ud og tog den med hjem"* (Jensen, drawitbig.dk, 2013/10/09). Artiklen påvirkede konsulenten i så stort en grad, at hun i samme blogindlæg skrev *"I det små begyndte jeg at anvende flere visuelle redskaber og ikoner i mit tidligere job og jeg talte både på job og privat om, hvordan jeg ønskede at gøre min formidling og kommunikation mere visuel samt lære at tegne"* (Jensen, drawitbig.dk, 2013/10/09). Dette blev starten på konsulentens arbejde med visuelle værktøjer, der relaterede sig til og fandt styrke i konsulentens ønske om at gøre sin formidling mere visuel og lære at tegne. Konsulentens omtale af artiklen blev ydermere forbindelsen til et kursus i grafisk facilitering, da hendes kusine ringede til hende *"…og fortalte at hun lige havde været på café med to venner, som var i gang med at planlægge et kursus omkring det at tegne på møder, og om det ikke var noget for [hende]"* (Jensen, drawitbig.dk, 2013/10/09). Forbindelsen tilbage til artiklen blev endnu tydeligere, idet kusinen fortalte, at den ene af vennerne var Maja, som arbejdede hos KPMG, hvortil konsulenten udbrød *"…Maja fra KPMG. Så er det jo hende, jeg har læst om i artiklen"* (Jensen, drawitbig.dk, 2013/10/09).

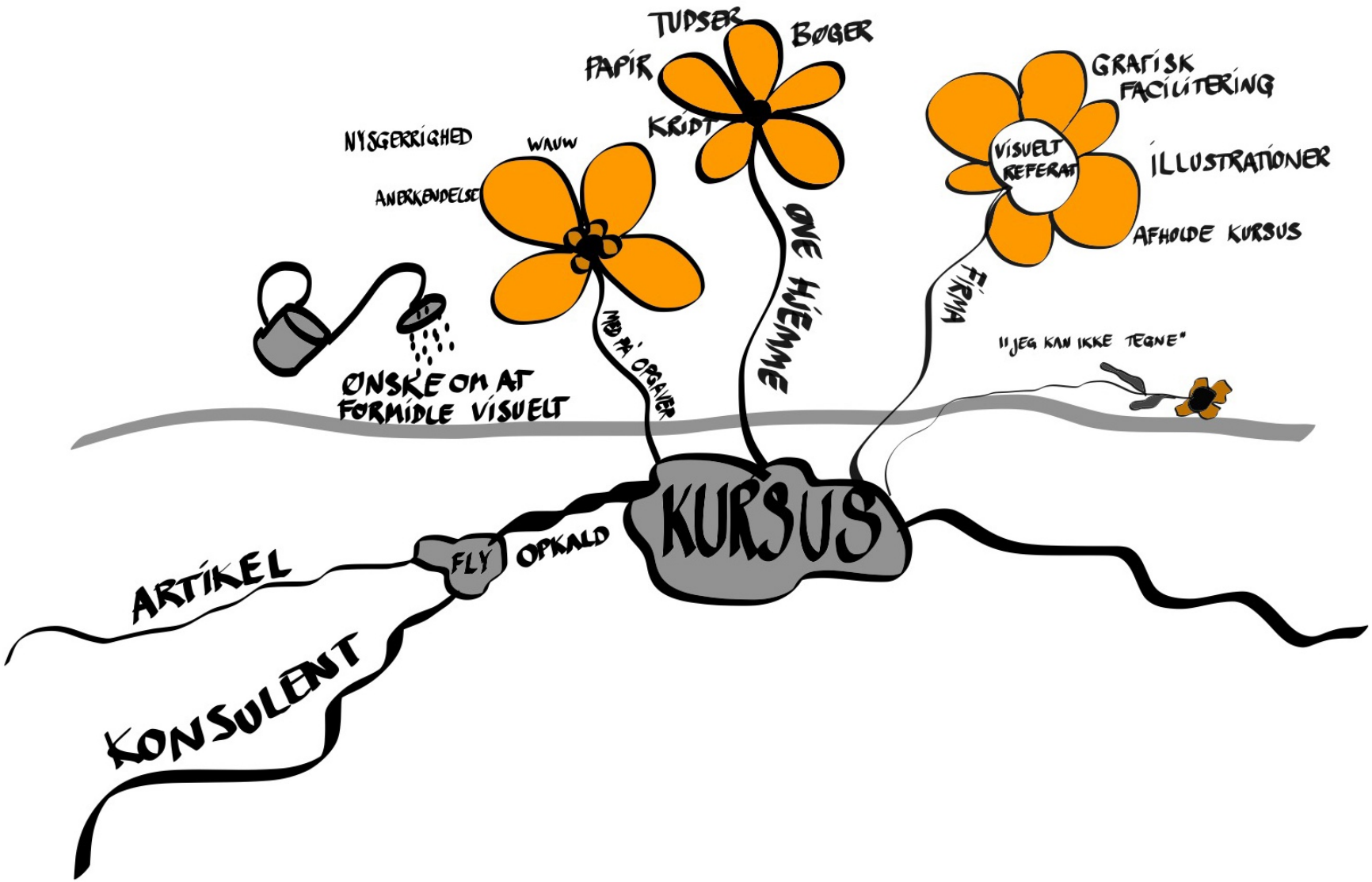
D. 20.3.2013 deltog konsulenten i et kursus i grafisk facilitering, der i invitationen havde bebudet at deltagerne ville få indsigt i (bilag 2):

- *Introduktion til feltet af grafisk facilitering, hvor du lærer den grafiske metode*
- *Introduktion til at blive en god facilitator, mødeleder og workshopafvikler*
- *Grafiske skabeloner, der kan bruges til møder, workshops og coaching*
- *Visuelle værktøjer, der understøtter proces- og projektledelse*
- *Basale tegneteknikker, der kan bruges i hverdagen*
- *Inspiration til at arbejde videre med grafisk facilitering*

Konsulenten skrev efterfølgende i en kort formuleret sætning følgende; *"…da jeg forlod kurset den tirsdag eftermiddag på en solrig forårsdag i Århus, tog jeg beslutningen om, at jeg ville være grafisk facilitator"* (Jensen, drawitbig.dk, 2013/10/09), som kan betragtes som en translationsproces fra en substans (kurset) til en inskription (blogindlægget). Beslutningen gav desuden anledning til, at der endnu engang blev skabt en relation imellem Maja og konsulenten, idet hun i et opfølgende blogindlæg skrev *"Efter introkurset var jeg med Maja ude på tre opgaver, hvor hun lærte mig teknikken og metoden bag visuelt referat. Altså et 4-5 meter langt referat på væggen"* (Jensen, 2013/10/23). Ude på opgaverne fik konsulentens ønske om at arbejde med visuelle værktøjer endnu engang tilføjet styrke. På baggrund af deltagernes reaktion på det visuelle referat, skrev hun i et blogindlæg: *"…hver eneste gang var jeg helt forbløffet over nysgerrigheden, anerkendelsen af at blive hørt og ikke mindst wauw effekten, som det visuelle referat skabte hos deltagerne"* (Jensen, 2013/10/23). I tiden derefter afsatte konsulenten tid til at

øve hjemme, mens tegneteknikkerne og de visuelle værktøjer fandt allierede i de nyindkøbte materialer, som tudser, kridt og papir samt diverse bøger om visuelt sprog (Jensen, 2013/10/23). Tilmed overvandt hun sin overbevisning om "*jeg kan ikke tegne*" *(Jensen, 2014/01/06)* og synet af de onde stjernemænd med store fede sorte streger som øjne, som hun havde tegnet på kurset, idet hun begyndte at øve stjernemænd og små figurer. På baggrund af sin erfaring med at gå fra ikke at kunne tegne til at tegne simple tegninger, skrev hun et blogindlæg med overskriften "*Alle kan tegne*" (Jensen, 2014/01/06). Derudover etablerede hun et enmandsfirma med navnet DRAWitBIG, hvor hun i starten udarbejdede visuelle referater på møder, seminarer og workshops og senere udvidede konsulentydelserne til at tilbyde opgaver indenfor grafisk facilitering, illustrationer samt afholdelse af kurser i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer.

Denne indledende optrævling af netværket er visualiseret i nedenstående illustration, der skal læses fra venstre mod højre. Længst til venstre etableres relationen mellem konsulenten og artiklen ombord på flyet, som er visualiseret som et knudepunkt i rodnettet. Dette knudepunkt forbindes til kurset, hvorfra de visuelle værktøjer får kraft og styrke til at vokse sig til fine orange blomster.


TUPSER
BØGER
PAPIR
KRIDT
GRAFISK FACILITERING
NYSGERRIGHED
WAUW
ANERKENDELSE
VISUELT REFERAT
ILLUSTRATIONER
AFHOLDE KURSUS
ØVE HJEMME
FIRMA
MØDE PÅ OPGAVER
"JEG KAN IKKE TEGNE"
ØNSKE OM AT FORMIDLE VISUELT
KURSUS
FLY
OPKALD
ARTIKEL
KONSULENT

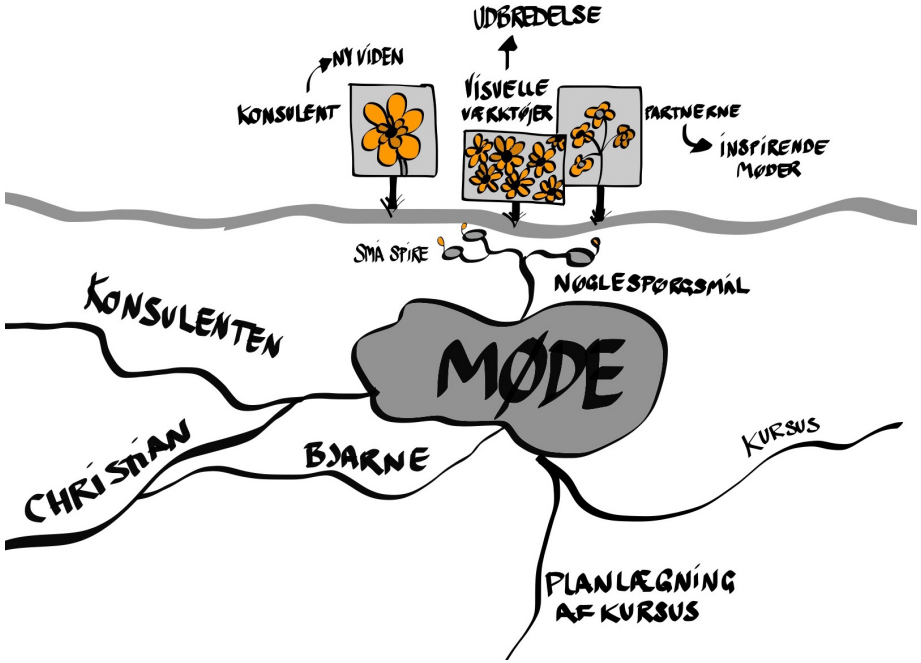
Projekt – implementering af visuelle værktøjer i Huset

Så springer vi lidt frem i tiden. Scenen er et mødelokale i en kontorbygning på Østerbro i København. Rundt om bordet i mødelokalet sidder Bjarne og Christian, der begge er partnere i Konsulentvirksomheden Huset samt konsulenten. De præsenterer sig selv og deres respektive virksomheder og fortæller om, hvad de hver især er optaget af at arbejde med. Derudover taler de om et projekt med at implementere visuelle værktøjer i Huset, hvor konsulenten skal videregive sin viden og ekspertise indenfor visuelt sprog til de fire partnere på et kursus.

Selve mødet er kommet i stand efter en mailkorrespondance mellem Christian og Konsulenten, hvor Christian, som repræsentant for Huset, havde indledt relationen med en forespørgsel om et kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer. Dermed kan hendes konsulentrolle betragtes som en *fakta-bygger*, der forsøger at udbrede visuelle værktøjer, hvor hendes ambition er at skabe en så stabil relation mellem de visuelle værktøjer og partnerne, at ingen af de involverede parter stiller spørgsmålstegn ved den. På det indledende møde er opmærksomheden dermed rettet mod, hvordan konsulenten udlægger sin specialeidé, og hvordan hun relaterer denne til partnernes interesser. Ud fra konsulentens erfaring med selv at lære de basale tegneteknikker og visuelle værktøjer præsenterer hun implementeringsprojektet, som *en lille omvej*, som partnerne skal ud på, idet de skal afsætte tid og energi til at lære at tegne og anvende de visuelle værktøjer. Konsulenten gør omvejen attraktiv, idet hun siger, *"…at hun kan levere papiret og tudserne og så skal vi i fællesskab finde ud af, hvad de visuelle værktøjer skal anvendes til"* (Bilag 4, side 2). Dette indvilliger de to partnere i, og de fortsætter mødet med at tale om deres respektive interesser i implementeringsprojektet. Bjarne siger, *"…at det visuelle kan være en god måde at skabe vidensdeling med det formål at undgå at udvikle det samme to gange"* (Bilag 4, side 2) samt en metode til at gøre de interne møder mere inspirerende. Dernæst præsenterer konsulenten sin interesse i at undersøge, hvordan visuelle værktøjer bliver til i partnernes arbejde med dem i den interne praksis. Ud fra denne umiddelbare enighed mellem partnerne og konsulenten kan der etableres et obligatorisk passagepunkt, hvor nøglespørgsmålet kan formuleres som et spørgsmål om, *hvordan de visuelle værktøjer relaterer sig til partnerne i den interne praksis Huset*. På baggrund af det obligatoriske passagepunkt kan *visuelle værktøjer*, *partnerne* og *konsulenten* identificeres, som handlende aktanter, der må relatere til nøglespørgsmålet for at få opfyldt deres mål om henholdsvis *at skabe udbredelse* for de visuelle værktøjers vedkommende, *at skabe vidensdeling og inspirerende møder* i partnerens tilfælde og *opnå ny viden*, som konsulenten kan videreformidle.

I forlængelse af dette aftaler de, at konsulenten afholder et 3 timers kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer for de fire partnere i konsulentvirksomheden Huset d. 5.2.2015.

Ovenstående indledende møde, hvor relationen mellem konsulenten og partnerne Bjarne og Christian etableres, er visualiseret i nedenstående illustration, hvor der metaforisk bliver plantet tre små frø, *konsulenten,* der ønsker ny viden, *visuelle værktøjer*, der ønsker udbredelse og *partnerne*, der gerne vil have inspirerende møder.



Planlægning af kursus

Scenen er LPF´labbet på Aalborg universitet i Sydhavnen, København. Ved et bord sidder konsulenten og forbereder det kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer, som hun skal afholde for de fire partnere i Konsulentvirksomheden Huset. På bordet foran hende er der gule post its med påskrevne ord, som øvelse, ikoner, opvarmning, skabeloner og opgave. Derudover ligger der en åben notesbog, skriveredskaber og en Mac, hvor der på skærmen ses et workdokument med overskriften "*Drejebog*" (Bilag 4, side 2)

Konsulenten forbereder drejebogen for kurset, som ses i bilag 5. Efter *intro* planlægger konsulenten en *opvarmning*. Om øvelsen skriver hun

"…[*Konsulenten] instruerer i, at de skal tegne det samme, som hun gør på flipoveren. [Konsulenten] tegner en masse streger – først lodrette, så vandrette, så cirkler – små og store og afslutter med bølger. Øvelsen gentages med venstre hånd"* og som tilføjelse skriver hun *"…[Konsulenten] fortæller om hensigten med opvarmningen med hhv. højre og venstre hånd"* (Bilag 5, side 2).

Denne øvelse relaterer sig til og er udvalgt på baggrund af et blogindlæg, som hun tidligere har skrevet med overskriften *"Hjælp tegneblokering*" (Jensen, 2014/10/04). I blogindlægget beretter hun

om en dag, hvor hun selv havde tegneblokering, og hvor et råd fra en veninde lød *"…tag blyanten over i venstre hånd* (Jensen, 2014/10/04)*",* som en metode til at forestille sig billeder og dermed lette tegneblokeringen. Ifølge veninden er venstre hånd forbundet til højre hjernehalvdel, der kan forestille sig ting og danne billeder (Jensen, 2014/10/04). Det skrevne blogindlæg får dermed indflydelse på, hvordan konsulenten planlægger indholdet i kurset, samtidig med at hun videregiver sin erfaring med at tegne både med højre og venstre hånd.

Efter *pausen* på kurset planlægger konsulenten, at partnerne skal introduceres til og lære at tegne *skabeloner*. Særlig skabeloner er en væsentlig del af kurset, fordi det er konsulentens eget foretrukne visuelle værktøj. I et blogindlæg skriver hun: *"Hvis jeg skulle nævne den ting indenfor visuelt sprog, som jeg er særlig glad for, vil jeg vælge skabeloner"* (Jensen, 2014/12/04). Hos konsulenten finder skabelonerne styrke i hendes ønske om, at skabe overblik på en side og at arbejde dynamisk, mens forestillingen om at *"…skabeloner kan anvendes i alle kontekster og sammenhænge"* (Jensen, 2014/12/04) allierer sig med overbevisningen om at alle kan anvende visuelle værktøjer. Derudover noterer konsulenten sig, at hun vil videregive følgende råd til partnerne på kurset: *"… [at de skal] sørge for at skabe en god balance mellem struktur og tomme felter på papiret. På den måde sikrer de en god balance mellem graden af styring og rum for interaktion"* (Jensen, 2014/12/04), samt fordelen ved at skabeloner kan indfange rum og tid på en og samme tid, som hun har illustreret på følgende måde (Jensen, 2014/12/19).

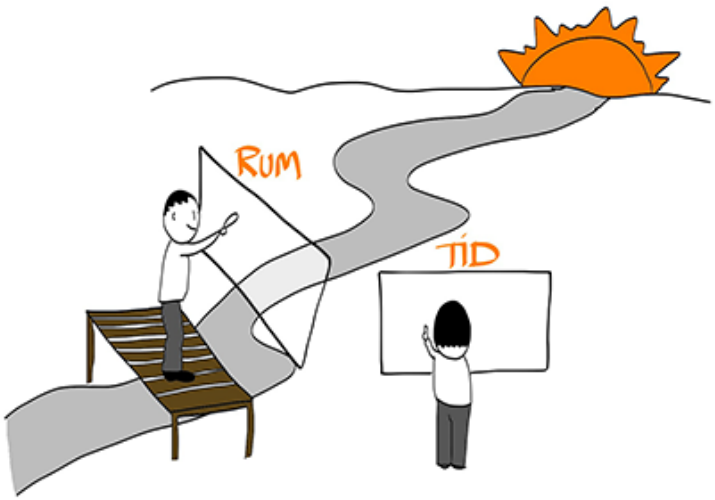


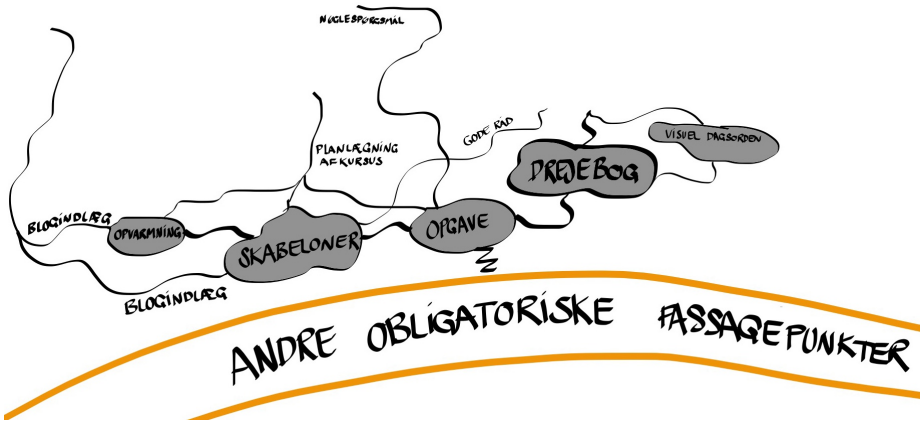
Illustration fra blogindlægget "Skabeloner Vol. 2." (Jensen, 2014/12/19)

"I denne kontekst skal rum forstås, som at man holder en ramme op og indfanger scenen, mens tid skal forstås, som at man står på flodbredden og kigger på processen" (Jensen, 2014/12/19) skriver hun, som forklaring til illustrationen.

Derefter planlægger konsulenten en opgave, hvor partnerne i grupper af to og to skal arbejde med spørgsmålet: *"…hvordan kan de visuelle værktøjer implementeres på de interne møder i Huset"* (Bilag 2, side 2). Selve formuleringen af spørgsmålet som opgavens ramme har konsulenten fastlagt på baggrund af det obligatoriske passagepunkt og kan dermed identificeres som en interessekonstruktion, idet konsulenten låser de visuelle værktøjers tilbøjelighed fast til den interne forandring i Konsulentvirksomheden. Med opgaverammen forsøger konsulenten at afskærme partnerne fra at relatere de visuelle værktøjer til deres eksterne konsulentpraksis ved at lede dem i retningen af det obligatoriske passagepunkt.

Med den udarbejdede drejebog og en visualisering af dagens program er konsulenten klar til at afholde kursus d. 5.2.2015.

Konsulentens forberedelse af kurset og denne del af netværket er illustreret med knudepunkterne, *opvarmning* og *skabelon*, der trækker tråde tilbage til blogindlæggene, samt knudepunktet, opgaven, som relaterer sig til det indledende møde. Derudover forsøger konsulenten at lave en kraftig afskærmning til andre mulige obligatoriske passagepunkter, som illustreres ved en dobbelt orangefarvet beskyttelsesmembran.



Kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer

Scenen er mødelokalet i Konsulenthusets lokaler, hvor konsulenten går rundt og gør lokalet klar til det kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer, som hun lige om lidt skal afholde for de fire partnere. Hun hænger den visuelle dagsorden op på vinduet ind til kontoret. Hun ligger tudser, A4 papir og 4 notesbøger – en til hver partner, frem på bordet. Ovenpå reolen ligger hun de medbragte bøger omkring visuelt sprog. Og så flytter hun flipoveren hen, så den står direkte ud for en bordende, mens hun hører "*2 minutter*" fra kontoret (Bilag 7, side 1).

Klokken 9.30 byder konsulenten velkommen til kurset, hvor den ophængte visuelle dagsorden bliver hendes allierede i

præsentationen af dagens program. Kurset kan identificeres som en del af indrulleringen af de visuelle værktøjer, idet de identificerede aktanter fra det obligatoriske passagepunkt møder hinanden, og der etableres en relation imellem dem. I introøvelsen bliver de for første gang sat i fysisk forbindelse med hinanden, idet konsulenten instruerer partnerne i at tage en tuds og A4 papir for derefter at komme ud på gulvet. Øvelsen lyder: *"... at de skal tegne hinanden uden at se på papiret. Efter 30 sekunder giver de portrættet til modparten og finder en ny partner. Øvelsen gentages tre gange"* (Bilag 5, side 2) Konsulenten bemærker at partnerne griner, idet de modtager deres portrætter og forstår dette, som at der er skabt en gensidig accept imellem de visuelle værktøjer og partnerne. Denne accept varer dog kun kortvarig for Anders, da han lidt senere i kurset

"...spørger om, hvad han skal bruge det til. Først er [konsulenten] i tvivl om, hvor meget [hun] skal gå i dybden med svaret, da [hun] er sikker på, at det vil give mening for ham senere, men det er alligevel vigtigt for [hende], at han føler, at han får et svar, han kan bruge til noget, så han er med. Derfor henter [hun] bogen Den visuelle lærer og finder en skabelon, så [hun] kan vise ham, at senere under skabeloner vil alle 8 elementer bliver anvendt. På det tidspunkt fornemmer [hun], at han er lidt usikker eller ikke helt ved, hvad han skal gøre. De gange hvor [hun] vender [sig] om, kan [hun] se, at han afventer et kort stykke tid, inden han tegner" (Bilag 5, side 2)

Anders´ spørgsmål kan identificeres, som en kontrovers, hvor der er uenighed mellem det, som konsulenten gerne vil have, at Anders tegner, og det, som han i virkeligheden tegner, som i dette tilfælde er ingenting. Da konsulenten ønsker at skabe en relation mellem Anders og ikonerne, forsøger hun at overbevise ham om, at han senere på kurset vil få brug for hans alliance med dem. Dermed påvirker Anders` spørgsmål konsulentens handlemåde, der afviger fra det planlagte forløb i drejebogen. Da hun træffer beslutningen om at give ham et svar, henter hun styrke til sin forklaring i bogen "Den visuelle lære" for at overbevise Anders om at fortsætte. Konsulenten fortsætter, dog ikke helt fast i troen på at hendes forklaringen er tilstrækkelig overbevisende.

Efter ikonerne giver konsulenten de fire partnere en øvelse, hvor de *"...skal tegne HVEM på et stykke papir..."* (Bilag 5, side 2) Om øvelsen noterer konsulenten følgende:

"...[konsulenten] sætter øvelsen i gang, og første gang de skal tegne HVEM, tegner de alle sammen en gruppe med fire hoveder. Det griner de lidt af, fordi de alle har en forståelse af, at de har tegnet dem selv... Dog tænker [konsulenten], at det kun er klart for dem selv, fordi de har ikke eksplicit skrevet, at det er partnerne i Huset " (Bilag 7, side 2).

Denne observation får derfor konsulenten til at tilføje *"+ tekst"* på flipoveren med øvelsesbeskrivelsen, der taler på vegne af hendes

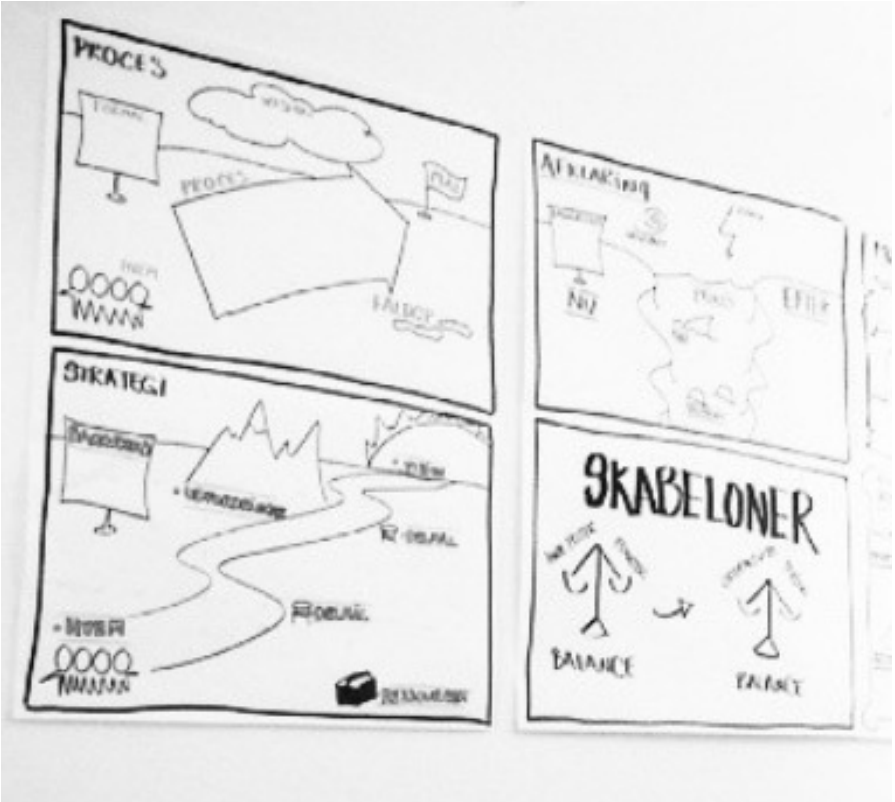
forståelse af, at *"…visuelt sprog er en kombination af tekst og billeder"* (Jensen, 2013/9/13). Senere under øvelsen *"…kommer konsulenten i tanke om de simple figurer, der indgår i enhver illustration, så [hun] beslutter at fortælle om dette… [Hun] tegner figurerne (en linje, en trekant, en firkant, en cirkel og en prik) på flipoveren"* (Bilag 7, side 2), der relaterer sig til de 5 enkle elementer, som hun tidligere har tegnet i blogindlægget "*Alle kan tegne*" (Jensen, 2014/01/06).

Efter pausen starter konsulenten ud med at give de visuelle værktøjer fornyet styrke, idet hun præsenterer deres allierede i form af de bøger, som hun har taget med. Dernæst går hun videre til *skabeloner*, hvor hun siger, at partnerne skal tegne en ramme på et stykke A3 papir. Konsulenten fortæller, at en ramme drager opmærksomhed til indholdet på papiret, idet en ramme kan forstås, som en indramning af noget med særlig værdi. Dernæst *"…tegner [konsulenten] i alt 5 skabeloner og undervejs taler [hun] om brug af farver, gode råd til skabeloner"* (Bilag 7, side 3). Næste punkt på dagsordenen er *opgaven*, hvor

"…[konsulenten] siger at de skal gå sammen to og to og komme med et forslag til, hvordan de visuelle værktøjer kan anvendes på deres interne møder. Anders spørger, om det kun er til de interne møder, hvortil Christian siger, at i denne her omgang er det, for det er til hendes opgave – ellers får vi en faktura. [Konsulenten] siger, at det er til interne møder" (bilag 7, side 3).

Konsulenten forsøger at fastholde partnerne i den interessekonstruktion, som hun forberedte i forbindelse med planlægningen af kurset ved at tydeliggøre rammen for opgaven, så den relaterer sig til det aftalte obligatoriske passagepunkt. Denne rammesætning af opgaven skaber en kontrovers hos Anders, der spørger, om det er muligt at etablere et nyt obligatorisk passagepunkt. Som svar på spørgsmålet får konsulenten opbakning fra den mobiliserede alliance med Christian om, at partnerne må forholde sig til det obligatoriske passagepunkt, som der er indgået aftale om på det indledende møde. Anders accepterer opgaverammen, og partnerne går i gang i grupperne: Anders og Bjarne, og Christian og Daniel.

Imens partnerne arbejder med deres opgave hænger konsulenten de tegnede skabeloner op på væggen i mødelokalet. På den tredje flipover, hvor der er hvidt papir, skriver hun de gode råd omkring skabeloner, som hun i planlægningen havde noteret sig, at hun skulle videregive. Hun tegner en vægtskål og skriver balance mellem på den ene side *hvide felter* og på den anden side *punkter*. Hun tegner en vægtskål mere og skriver balance mellem *interaktivitet* og *styring* (Bilag 7, side 3).

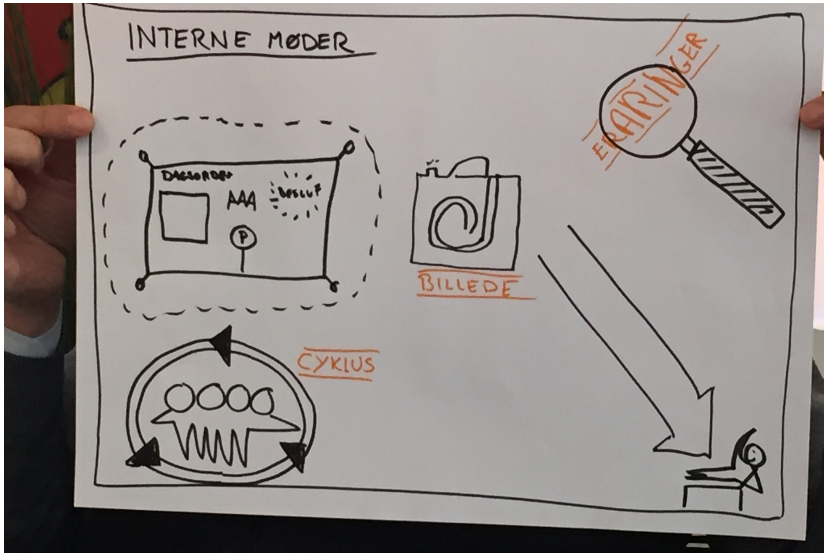


Billedet af de ophængte skabeloner på væggen i mødelokalet

Dermed kan de ophængte skabeloner, som en *inskription*, tale på vegne af konsulenten og bevæge sig videre i netværket.

Da den tid, partnerne havde til opgaven, er gået, opfordrer konsulenten dem til at præsentere for hinanden, hvad de har arbejdet med. Bjarne indvilliger i at starte og finder styrke til sin præsentation i det A3 papir, som ham og Anders har udarbejdet.

"…[Bjarne] holder papiret op foran sig, så vi der sidder overfor kan se hvad de har skrevet og tegnet på papiret … Konsulenten tager et billede" (Bilag 7, side 4).



Billede af Bjarnes og Anders` *præsentation – taget af konsulenten*

Selve tegningen kan identificeres, som en *inskription*, der taler på vegne af det, de to har talt om i gruppen undervejs i opgaveløsningen. Dermed bliver gruppeopgaven (en substans) lig med tegningen (en inskription). Derudover påvirker tegningen Bjarnes præsentation, idet han flere gange peger på de forskellige elementer, som ham og Anders har tegnet på papiret. Konsulenten noterer sig følgende fra præsentationen:

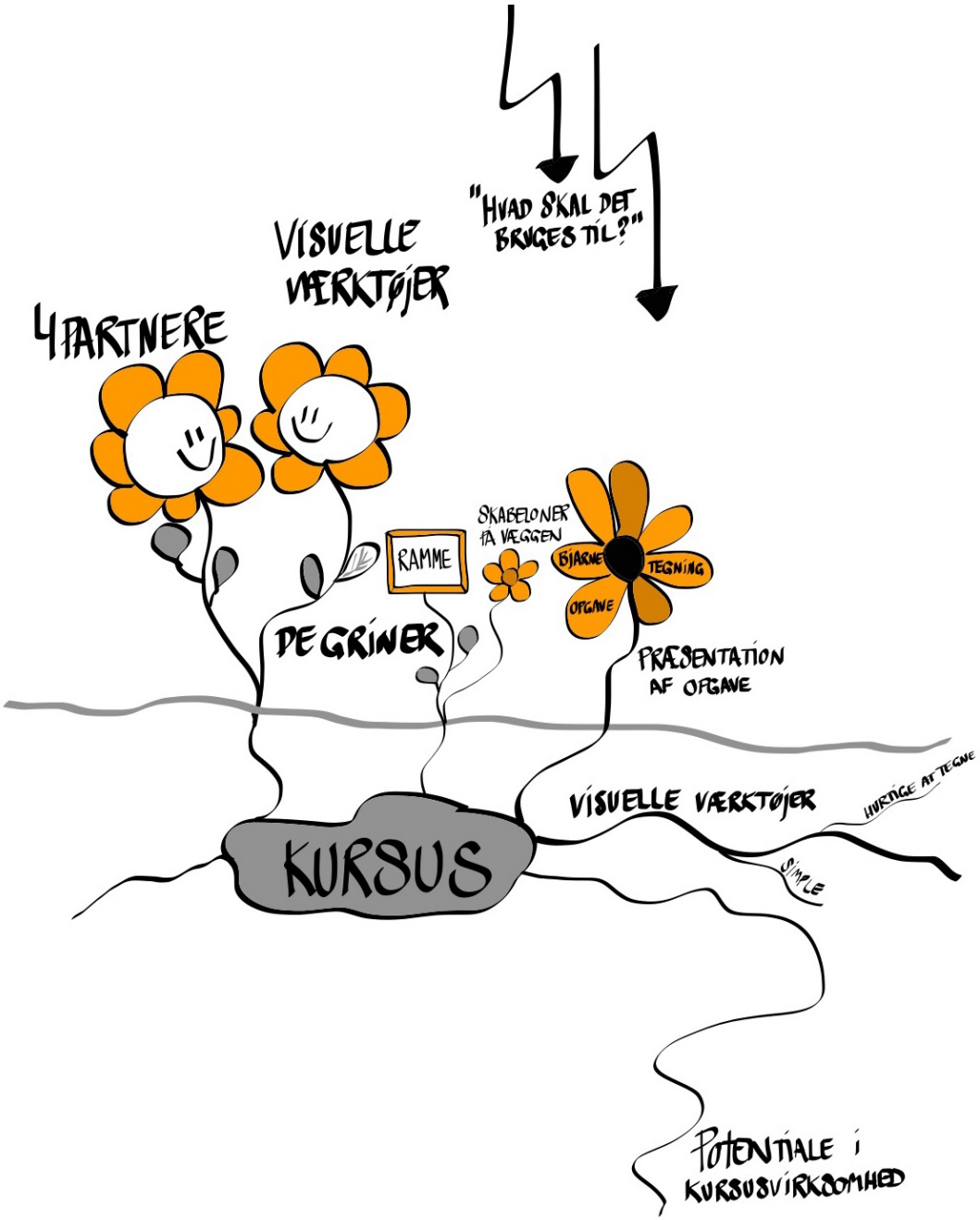
"…[Bjarne] siger, at de er blevet enige om, at de interne møder er at godt sted at øve sig, men at potentialet ligger i deres kursusvirksomhed. Anders fortæller ud fra billedet, at de skal bruge en skabelon på møderne, og at de skal skiftes til at lave mødeindkaldelsen/skabelonen (cyklus) og at de bruger den som et aktivt dokument, hvorpå de skriver undervejs. Referatet vil være et billede af skabelonen, som hver partner er ansvarlig for at tage. Derudover skal der tilføjes et nyt punkt til mødedagsordenen: erfaringsudveksling, hvor partnerne fortæller om, hvilket visuelle værktøjer de har anvendt, og hvordan det virkede." (Bilag 7, side 4)

Bjarnes udtalelse om at potentialet af de visuelle værktøjer ligger i deres kursusvirksomhed,, kan indikerer, at det etablerede obligatoriske passagepunkt og dertilhørende interessekonstruktion vil møde kamp og modstand fra mulige antiprogrammer.

Dernæst præsenterer Christian og Daniel deres bud på, hvordan en skabelon til de interne møder kan se ud. *"…Deres papir ligger på bordet foran dem, og de peger ned på områderne på papiret, mens de præsenterer"* (Bilag 7, side 4), hvorved tegningen kan forstås som en aktant i deres præsentation. Ligeledes kan deres tegning identificeres, som en *inskription*, der taler på vegne af det, de to har talt om i opgaveløsningen.

Som afsluttende punkt på dagsordenen får partnerne på skift rundt om bordet ordet, hvor de efter instruktion fra konsulenten skal afslutte sætningen *"…jeg tager med mig…"* (Bilag 7, side 5). Konsulenten noterer sig, at Anders siger, *"…[at han er] overraskende positiv over hvor meget han har lært, og hvor simpelt det er at lære og anvende"* (Bilag 7, side 5). Denne udmelding relaterer sig til de visuelle værktøjers styrke, der ligger i, at de er simple og hurtige at lære, hvorved de let kan udbredes i netværket. Konsulenten afslutter kurset og hun begynder at rydde op.

Visuelt kan kurset illustreres med blomster i flere forskellige variationer, farver og størrelser, idet de visuelle værktøjer bliver til og griner sammen med partnerne. Dog er der uvejr i horisonten, fordi Anders spørger *"…Hvad skal det bruges til",* mens Bjarnes kommentar om at *"…potentialet ligger i kursusvirksomheden"* sender rodnettet i retning mod andre obligatoriske passagepunkter.


"HVAD SKAL DET BRUGES TIL?"
VISUELLE VÆRKTØJER
4 PARTNERE
RAMME
SKABELONER PÅ VÆGGEN
BJÆRNE
TEGNING
OPGAVE
DE GRINER
PRÆSENTATION AF OPGAVE
VISUELLE VÆRKTØJER
HVERTIGE AF TEGNE
SIMPLE
KURSUS
POTENTIALE I KURSUSVIRKSOMHED

De første modangreb sættes ind, mens den ene partner fortsætter i uændret fart på hovedvejen

Scenen er Husets lokaler på Østerbro i København. Der er gået lidt over tre uger siden konsulenten afholdte kurset i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer på samme adresse. Observatøren er netop ankommet og bliver mødt af et hej og *"tak for sidst"* fra Bjarne og Daniel. Foruden de to partnere er der yderligere en person tilstede. Hen imod observatøren træder en kvinde, der præsenterer sig, som Daniels samarbejdspartner (Bilag 8).

Med disse ord beskriver observatøren sin ankomst til Konsulentvirksomheden Huset og skriver i forlængelse af dette:

"…Jeg går med Bjarne ind i mødelokalet, hvor han siger; at der hænger noget fra [kurset] til inspiration. Jeg ser, at de skabeloner, som [konsulenten] lavede på kurset, hænger rundt omkring i mødelokalet. Der hænger 3 skabeloner og balancepunkter ved skabeloner ved siden af whiteboard tavlen. På den modsatte væg ud mod gården hænger yderligere to skabeloner og den visuelle dagsorden fra kurset" (Bilag 8, side 1).

Ud fra Bjarnes fortælling identificeres den visuelle dagsorden og skabelonerne, som handlende aktanter, der bringer inspiration til partnerne, når de hænger på væggen. Derudover kan de ophængte illustrationer betegnes som en *inskription*, hvorved de bevæger sig videre rundt i netværket og taler på vegne af kurset.

Bjarne og observatøren går tilbage ud i køkkenet for at lave kaffe. Bjarne henter sin mobil og viser observatøren billeder. De viste billeder betragtes som en *inskription*, hvor selve billedet taler på vegne af en substans, som i dette tilfælde viser sig at være et kursus.

" …Bjarne bladrer billederne igennem og kommer til billeder fra et kursus, som han afholdte sammen med Daniel. På et billede ses en flipover, der hænger på væggen med en stjernemand i nederste venstre hjørne og en stor pil, der går fra nederste venstre hjørne, hvor der ligeledes står afhængig til øverste højre hjørne, hvor der står selvkørende (Bilag 8).

Bjarnes fortælling indikerer, at der er etableret et antiprogram, idet han relaterer de visuelle værktøjer til et andet nøglespørgsmål end det oprindeligt aftalte. En afgørende aktant i fortællingen er *kurset*, som får Bjarne til at anvende visuelle værktøjer i en kontekst, der ikke relaterer sig til videndeling mellem partnerne, men derimod til *"…lærere på en erhvervs teknisk skole"* (Bilag 14, side 3), som Bjarne fortæller i interviewet. I forlængelse af dette fortæller Bjarne, at

"…det var i det her progressiv læring, hvor det var et bud på det, at gå fra at det var noget med elever, som skal gå fra at været afhængig til

at være selvstændig … hvor det var sådan en rejse eleven skal være igennem fra man starter på den ungdomsuddannelse til man er færdig" (Bilag 14, side 2).

Dermed finder Bjarne styrke i de visuelle værktøjers evne til at visualisere progressiv læring, samtidigt med at anvendelsen af visuelle værtøjer bliver hans allierede til at skabe en respons hos lærerne, idet han siger; "…*den [illustrationen] gav meget god genklang hos publikum"* (Bilag 14, side 2). Ikke mindst relaterer Bjarnes fortælling sig til hans udtalelse på kurset i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer, der gik på "…*at potentialet [i anvendelsen af visuelle værktøjer] ligger i deres kursusvirksomhed"* (Bilag 7, side 4).

Da kaffen er færdig sætter observatøren sig på Anders´ plads og påbegynder at nedskrive sine observationer.

"…*Efter en tid kommer Bjarne med et hæfte, hvor han har slået op på siden med info om DISC profilen. Bjarne fortæller, at han skal til Bangkok, hvor han skal undervise i en uge, hvor deltagerne er fra blandt andet Polen og Kina, og hvor ikke alle deltagerne kan tale engelsk. Han fortæller, at de får hæftet på deres eget sprog, men at han kommer til at tale for døve ører, fordi de ikke kan forstå engelsk. Derfor kunne han godt tænke sig en illustration for hver af de fire profiler. En stjernemand der karakteriserer hver af de fire profiler"* (Bilag 8, side 1).

Derfor spørger Bjarne observatøren, om hun vil udarbejde fire illustrationer – en for hver profil i DISC, da han ved, at hun har kendskab til og erfaring med at udarbejde illustrationer. Observatøren overvejer og fornemmer en kraftigt kontrovers mellem observatørrollen og den rolle, som Bjarne ønsker, at hun skal indtræde i. Hun beslutter, at fortsætte med at nedskrive sine observationer, hvorved Bjarne mislykkedes med at skaffe allierede til det antiprogram, som han er i gang med at etablere. Antiprogrammet, der er relateret til en undervisning i Bangkok, definerer de visuelle værktøjers evne til at visualisere DISC profilen, som en potential allierede i forhold til Bjarnes formidling til de deltagere, der ikke taler engelsk. Bjarnes ønske om at etablere et antiprogram med observatøren, som betroet allierede, fremstår som en kontrovers mellem på den ene side; konsulentens strategi om at føre partnerne ud på en lille omvej, hvor de skal afsætte tid og energi til at lære at tegne og anvende de visuelle værktøjer og på den anden side; Bjarnes forsøg på at få observatøren til at tegne for sig, så han selv kan fortsætte i uændret fart på hovedvejen.

En anden partner begiver sig ud på den lille omvej

Tilbage på kontoret gentages denne kontrovers kort efter da, *"…Daniel siger, at de [ham og kvinden] skal have lavet nogle plancher"* (Bilag 8, side 2), som han spørger om observatøren vil tegne. Endnu engang oplever observatøren en kontrovers mellem observatørrollen og den rolle, som Daniel ønsker, at hun skal indtræde i. Hun fastholder fortsat sin observatørrolle, og Daniel mister en allierede til udarbejdelsen af plancher, som skal ske i mødelokalet. Observatøren tager sin Mac og sætter sig ind i mødelokalet, hvor hun noterer, at kvinden siger:

"…Så skal vi have lavet plancherne. Det er angstprovokerende når [observatøren] er her, siger Daniel. Daniel kigger over på den visuelle dagsorden fra kurset, som hænger på væggen foran ham. De taler om, at de kunne lave læringspunkterne på samme måde" (Bilag 8, side 2).

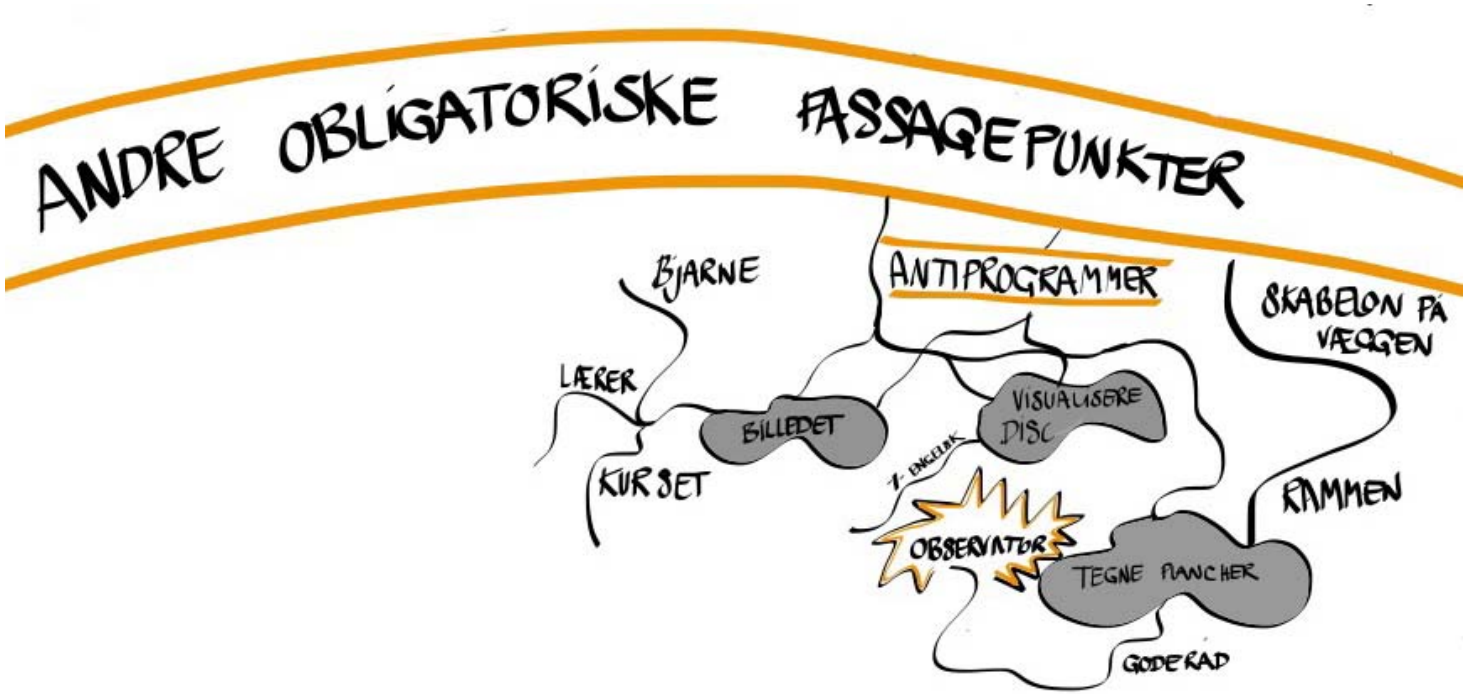
Såret efter sit nederlag finder Daniel fornyet styrke i den visuelle dagsorden på væggen, der taler på vegne af konsulenten, og som giver ham inspiration til at udarbejde sin planche på samme måde. Kvinden begynder ligeledes at udarbejde plancher, idet hun

"*…skriver på flipoveren på stativet. Hun skriver med en grøn tuds. Hun river papir af og ligger det på en stol. Det er så grimt, siger hun. Hvorfor siger du det, spørger [observatøren]. Hun siger at [observatøren] er eksperten og gerne må shine det lidt op. [Observatøren] siger, at en ramme gør meget. Daniel siger, ja en ramme gør meget. Han peger op på de skabeloner, som hænger ved siden af whitetavlen og siger, bare se hvad en ramme gør og peger rundt på de andre skabeloner"* (Bilag 8, side 3).

Kommentaren og rådet om at anvende en ramme relaterer sig både tilbage til kurset, hvor konsulenten fortalte, at "*…en ramme drager opmærksomhed til indholdet på papiret, idet en ramme kan forstås, som en indramning af noget med særlig værdi"* (Bilag 7, side 3) samt til de ophængte skabeloner, der hænger i mødelokalet. Derved kan brugen af en ramme ses som et visuelt værktøj, der udbreder sig i netværket, efter at det blev præsenteret på kurset.

Mens Daniel udarbejder sine plancher *"…spørger han [observatøren] til råds angående valg af tudser og farver. [Observatøren] råder ham til at tegne en skitse på A4. Daniel henter straks et A4 ark papir og tegner med det samme en ramme på papiret"* (Bilag 8, side 3). Denne gang opstår der ingen kontrovers mellem Daniels spørgsmål og observatørens respons, idet hun velvilligt hjælper ham på vej, givetvis ud på den lille omvej, hvor Daniel selv skal lære at tegne og anvende de visuelle værktøjer. Dermed opnår Daniel styrke og kraft ude på omvejen ved at associerer sig med råd fra observatøren og den visuelle dagsorden på væggen.

Som afslutning på afsnittet ses nedenstående illustration, hvor rodnettet i forlængelse af forrige tegning bryder igennem den dobbelt orangefarvede beskyttelsesmembran og etablerer antiprogrammer på den anden side ved at danne knudepunkter med forbindelser til andre obligatoriske passagepunkter.



Aflysning af driftsmøde – en trussel mod programmet

Scenen er endnu engang Husets lokaler på Østerbro i København. Der er gået 10 dage siden sidste observation. Da observatøren ankommer til Huset, bliver hun mødt af Anders, der beklager at det interne driftsmøde er aflyst. Anders tilbyder observatøren en kop kaffe og går derefter ud i køkkenet. Imens taler hun med Christian om, hvilke planer partnerne har for dagen, nu hvor mødet er aflyst.

Christian fortæller, at de har nogle ting, som de koordinerer, og ellers skal de arbejde hver for sig (Bilag 9).

Sådan lyder indledningen i feltnoterne fra d. 9.3.2015, hvor der efter aftalen på det indledende møde var planlagt et driftsmøde. Dette møde er nu aflyst grundet sygdom.

Da observatøren får en kop kaffe i hånden, går hun med Daniel ind i mødelokalet, hvor Daniel

"…viser tre flipover, som Anders tegnede [fredagen forinden]… På den første flipover ses en rød ramme. Øverst på flipoveren står der, hvorfor køber gæster?, som er understreget med en rød streg. Derunder er der et skema med to kolonner. Øverst på den ene kolonne er der en stjernemand med en vredt/surt ansigt og øverst på den anden er der en stjernemand med armene i vejret og et glad ansigt" (Bilag 9, side 1).

I interviewet fortæller Anders, at han tegnede flipoverne i forbindelse med et kundemøde og at

"…det var første gang jeg skulle holde et møde efter [kurset] og så skulle jeg prøve det af og så kender jeg dem så godt så jeg tænkte det kunne godt være det var et udmærket sted at gøre det øm og kan godt tage lidt pis på mig selv i forhold til og sige nå ja nu har vi lige været på kursus og så skal man jo prøve det af" (Bilag 16, side 1).

Denne observation og fortælling indikerer, at Anders etablerede et antiprogram den fredag, hvor han anvendte de visuelle værktøjer på et eksternt kundemøde. Antiprogrammet relaterer sig til Anders' kommentarer om at "…*det er en god fornemmelse at komme væk fra power point*" (Bilag 9, 3), som afviger fra det aftalte obligatoriske passagepunkt. Dog sikrer de visuelle værktøjer sig stadig udbredelse, idet de relaterer sig i Anders` ønske at prøve dem af, imens de indgår alliance med det gode kendskab til kunden. Særlig stjernemanden og kvinden samt rammen opnår udbredelse igennem Anders´ anvendelse af dem. I interviewet siger Anders, at *"…de her mænd eller kvinder eller hvad det er øm stjerne der dem bruger jeg meget [T ja ja] fordi de er lette og lette til at se pæne ud. Og Rammen gør meget og det lyder utroligt banalt men det gør faktisk meget synes jeg [T*

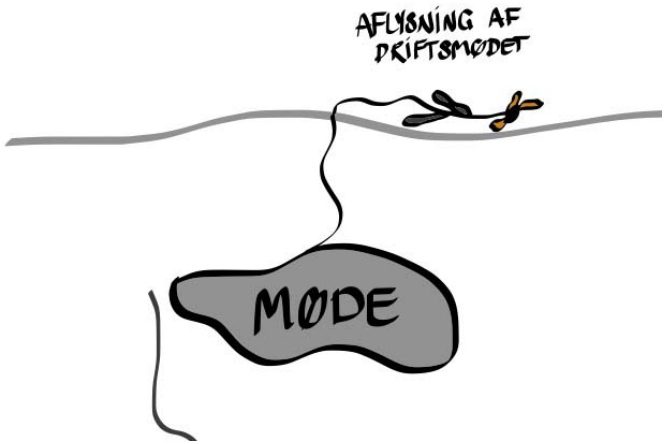
hmm] at det bliver indrammet" (Bilag 16, side 2). Disse visuelle værktøjer får styrke og opnår dermed udbredelse, fordi de er lette at tegne og har stor effekt.

Tilbage i kontoret er klokken 9.30 og de tre partnere aftaler at holde et møde ved det runde bord i kontoret.

"…Anders tager sin computer med over til bordet, lidt efter følger Christian med sin computer. Man skal have computer med, siger Daniel og tager sin computer og går over til bordet og sætter sig. De tre sidder rundt om det runde bord" (Bilag 9, side 1).

Observatøren noterer, hvordan partnerne koordinerer en opgave i Jylland, Christian, der informerer om status på et projekt, Daniel, der beretter om en film, de skal lave til en opgave, status på en hjemmeside og ikke mindst økonomi. Flere gange noterer observatøren, at partnerne taler om økonomi i forbindelse med de forskellige opgaver. Til sidst noterer hun, at *"…de afslutter mødet, fordi Anders og Daniel vil gerne lave noget sammen"* (Bilag 19, side 2). Ikke på et eneste tidspunkt i forbindelse med mødet registrerer hun brugen af visuelle værktøjer. Dermed relaterer dette møde sig ikke til det aftale obligatoriske passagepunkt og partnernes interesse i at skabe inspirerende møder, mens de visuelle værktøjer ikke definerer sig selv som en del af interessekonstruktionen i denne kontekst. Ligeledes fortsætter partnerne i uændret fart på hovedvejen, hvor de ikke afsætter tid til at anvende de visuelle værktøjer med det mål at gøre mødet inspirerende.

Som visualisering kan det planlagte driftsmøde illustreres, som en vissen blomst, der ligger slatten på jorden, fordi partnerne ikke havde tid til at vande og pleje den.



Manglende tid på kontoret truer projektets succes

Scenen er er endnu engang Husets kontorlokaler. Klokken 9.30 ankommer observatøren driv våd iført regntøj efter sin cykeltur i det grå og regnfulde København. Hun går op ad trappen til kontoret og bliver mødt med et hej fra Christian, der kommer hende i møde.

Anders er ligeledes på kontoret, og han spørger observatøren, om hun vil have en kop kaffe. "Ja tak" siger hun (Bilag 10).

Sådan beskriver observatøren sin ankomst til Huset d. 31.3.2015. Der er gået tre uger siden hun sidst var på adressen.

Da kaffen er klar sætter observatøren sig på Bjarnes plads, så hun sidder overfor Anders. Ved siden af hende står Christian, der siger; *"…at de begge har været meget lidt på kontoret i den sidste tid"* (Bilag 10, side 1), som indikerer at programmet er potentielt truet, idet hverken partnerne eller de visuelle værktøjer relaterer sig til nøglespørgsmålet om at skabe vidensdeling mellem partnerne, samt at opnå udbredelse i den interne praksis i Konsulentvirksomheden. Derimod kan det tyde på, at partnerne forsætter i høj fart på hovedvejen mod destinationen "*høj indtjening*", idet Anders siger, at *"…kunderne tilkøber flere ydelser og det store udbud, som Daniel og kvinden arbejdede på er gået igennem"* (Bilag 10, side 1). I forlængelse af dette, kan der anes en kontrovers imellem *økonomi* på den ene side, og det at *afsætte tid til at tegne og lære de visuelle værktøjer* på den anden side, da disse kan anskues som to modpoler, hvis interesser trækker i hver sin retning.

Tilbage på kontoret spørger observatøren om

"…de har tegnet siden sidst. Anders siger, at han har tegnet lidt og brugt få elementer fra kurset. Han siger, at han brugte det på en opgave i Hillerød, hvor han blandt andet anvendte de visuelle værktøjer i forbindelsen med dagsordenen... Han siger, at han mest brugte at tegne en ramme og stjernemænd til at vise hvor mange deltagerne skulle være i grupperne... Og så kaffekoppen siger han, ja kaffekoppen, siger Christian, den har jeg også tegnet et par gange. Men den er ikke pæn, siger Anders. Anders og Christian laver lidt sjov med deres kaffekopper" (Bilag 10, side 1).

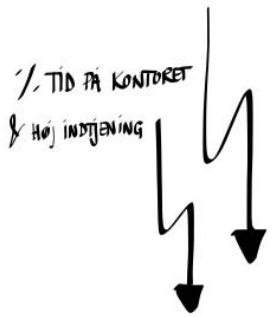
Anders' fortælling om at han hovedsagelig anvender stjernemænd og rammen relaterer sig til tidligere observationer og hans uddybning af samme i sit interview. Derfor er interessen omkring kaffekoppen større i dette tilfælde, fordi det er første gang at observatøren noterer sig, at de tegner denne. Dermed får selve opmærksomheden på kaffekoppen styrke fra, at det er nyt og spændende at optrævle netværket omkring denne. Christian fortæller i interviewet, at han tegnede en kaffekop på

"…et kursus det det var noget der skete lige [T i momentet] i nuet, fordi jeg lige havde et par minutters overskud og tænkte, og så kan jeg lige så godt gøre det, inden jeg kalder pausen [T ahh så det var som en pausekaffekop] det var en pausekaffekop ja" (Bilag 15, side 4),

hvor det ses, at formålet med at tegne kaffekoppen er relateret til en pause. Denne fortælling skaber en association hos interviewveren, idet hun bruger formuleringen "*en pausekop*". Derudover finder det visuelle værktøj i form af kaffekoppen styrke i Christians *et par minutters overskud*, hvorefter der sker en translationsproces, da de to elementer relaterer sig og bliver til et.

Tilbage på kontoret går observatøren en runde og registrerer følgende: *"…Jeg går en tur rundt i kontoret og mødelokalet. På whiteboardet hænger der det samme som sidst …. I mødelokalet er den samme flipover fra sidst – den tidslinje, som Anders havde tegnet til et møde"* (Bilag 10, , side 2), der indikerer at ingen af de nødvendige aktanter, der relaterer sig til det aftalte nøglespørgsmål er fastholdt som allierede, hvorved projektets succes er truet. Partnerne opholder sig meget lidt på kontoret og afholder ingen interne møder. De visuelle værktøjer indgår nye alliancer med partnerne ved at relatere sig til andre nøglespørgsmål i relation til den eksterne praksis, hvorved de sikrer sig udbredelse af anden vej. Konsulenten relaterer sig udelukkende til nøglespørgsmålet med støtte fra skabelonerne og den visuelle dagsorden, der stadig hænger på væggen i mødelokalet, og dermed taler på vegne af hende.

De mange kontroverser visualiseres, som lyn og torden, der truer projektets succes.



Udviklingsarbejdet indgår alliance med de visuelle værktøjer

Scenen er denne gang rykket til Roskilde nærmere betegnet Christians adresse, hvor han arbejder med Husets samarbejdspartner fra Billund. Der står udviklingsarbejde på programmet, idet formålet med dagen er at finde frem til, hvad indholdet skal være i de nyhedsbreve, som de har planer om at sende ud i forbindelse med lancering af en ny hjemmeside.

Da observatøren ankommer til adressen, er Christian og Poul allerede i gang, så hun tager plads i sofaen, hvorfra hun har udsyn til hele stuen, hvor de to arbejder. Hun begynder sin registrering med følgende: *"…Christian og Poul står i stuen foran en white board tavle, der står i en lænestol op ad en væg. Christian står med en tuds i hånden. På white board tavlen er der allerede skrevet noget"* (Bilag 11, 1). Allerede efter en kort observation indikerer registreringen, at der er skabt en lighed mellem udviklingsarbejdet og anvendelsen af

visuelle værktøjer, der har allieret sig med en white board tavle og en tuds. Observatøren registrerer, hvordan Christian finder styrke i white board tavlens egenskab af at kunne skrives på:

"…Christian spørger om det er 1000 kr. værd og han skriver 1000 i en firkant på tavlen. De taler om konsulent ydelser. Christian tegner videre på tavlen mens han forklarer en 80/20 model... Christian peger på tavlen, når han forklarer, hvad han mener" (Bilag 11, side 1).

Derudover observerer hun, hvordan Christian og Poul står op foran tavlen eller går rundt i stuen. Efter et stykke tid afbryder observatøren, "*…og spørger om [hun] må tegne en skabelon på tavlen. [Hun] tegner en skabelon med baggrund, hvem, pil/indhold og målflag på tavlen"* (Bilag 11, side 1). Skabelonen er den samme, som konsulenten tegnede på kurset, hvorved forbindelsen genskabes tilbage til kurset, mens det visuelle værktøj relaterer sig atter engang til det aftalte nøglespørgsmål. Da hverken Christian eller Poul gør modsigelser imod observatørens handling mobiliseres de som allierede. Derefter noterer observatøren, hvordan Christian og Poul udfylder de tommer felter i skabelonen, visker ud og skriver nyt, mens de gennem dialog finder frem til, hvilket indhold der skal være i nyhedsbrevene. Da de runder mødet af,

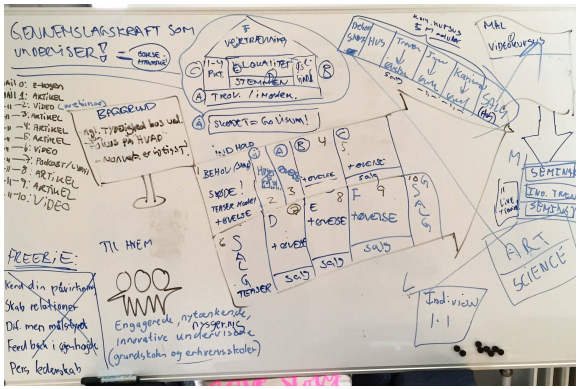
"…siger Poul henvendt til [observatøren], det var sjovt det her. [Hun] spørger, hvad han synes var sjovt. Processen, siger han. [Hun] spørger videre ind og han siger, at pilen som [hun] tegnede gjorde at de fik nogle poler på plads" (Bilag 11, side 2).

Denne kommentar fra Poul indikerer, at han så en styrke i skabelonens evne til at f*å nogle poler på plads*. Dette relaterer sig til Christians fortælling i sit interview, hvor han siger, at

"…det virkede rigtig godt fordi det satte tingene i system og det kan jeg meget godt lide fordi jeg netop ikke er så systematisk selv så derfor kan jeg godt lide at få den der ramme men så var det også en ramme hvor der ikke var lagt en masse i så der var plads til at man ku arbejde rundt i den" (Bilag 15, side 5).

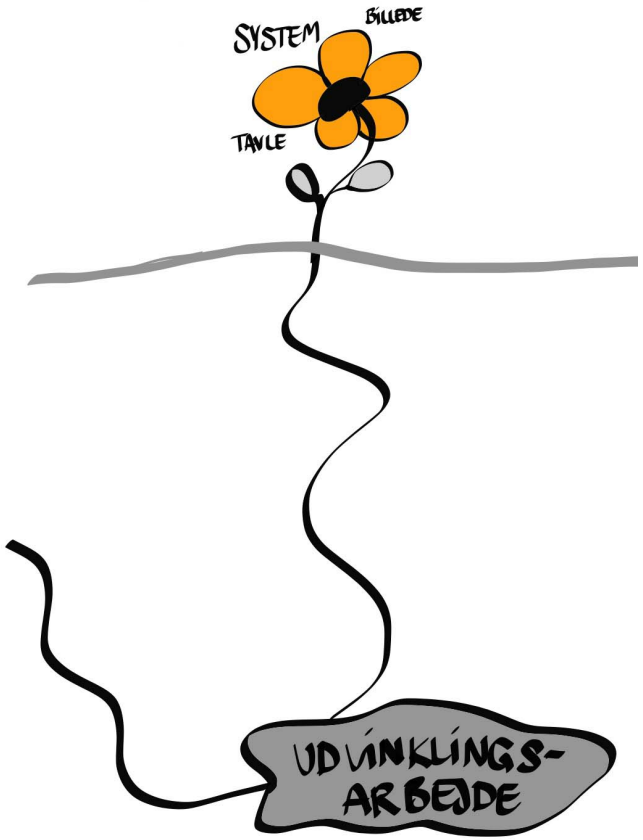
Skabelonen finder dermed en stærk allieret i Christians behov for et system, da han efter sit eget udsagn ikke er systematisk.

Som afslutning på mødet *"…spørger Christian om Poul vil tage et billede af tavlen og tage det med hjem. Der er stille i rummet. Poul står op og tager et billede"* (Bilag 11, side 2), der kommer til at tale på vegne af mødet, når Poul er tilbage til Billund.



Billede af white board tavlen fra mødet – taget af observatøren

Efter uvejr kommer sol, der får en blomst til at spire og gro. Denne gang en lille udviklingsblomst, der stolt viser sine orange blomsterblade frem.



Projektet samler sine stærkeste allierede og vinder det sidste slag

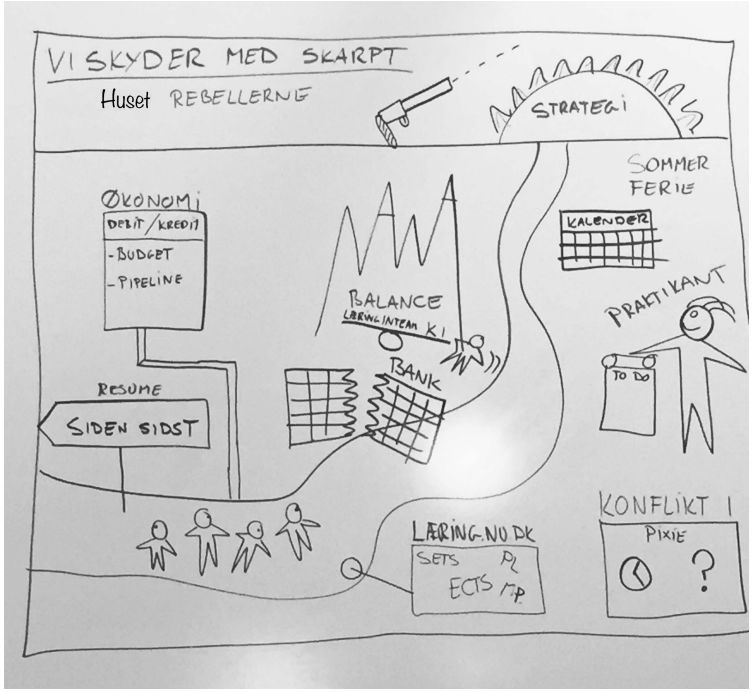
Scenen er sat i mødelokalet hos Konsulentvirksomheden Huset. Det er fredag morgen d. 10.4.2015, og de fire partnere har planlagt et internt driftsmøde klokken 8.30. Den ene partner går frem og tilbage mellem køkkenet og mødelokalet, idet han dækker op til

morgenmad. En anden partner står og tegner på white board tavlen i mødelokalet, mens en tredje partner står og kigger på (Bilag 12).

Sådan forløber minutterne, inden driftsmødet sættes i gang. Observatøren tager plads for bordenden, så hun har front mod white board tavlen, og hun begynder at notere:

"…På tavlen ser jeg en ramme, hvor der indenfor i øverste venstre hjørne står en overskrift: Vi skyder med skarpt – Huset rebellerne. Under overskriften er der en horisont og en sol i øverste højre hjørne" (Bilag 12, side 1), hvorefter hun spørger Bjarne om, "…*[han] har forberedt det inden. Han svarer, kun inde i hovedet. Han hmmm'er og nynner, mens hans tegner. Han er fokuseret på tegningen. Christian siger, jeg synes faktisk, at det bliver meget* godt"(Bilag 12, side 1).

Observatøren kan se, at Bjarne har tegnet mødedagsordenen, som hun tager et billede af.



Billede af den visuelle dagsorden på white board tavlen – taget af observatøren

Derved er der skabt en lighed mellem Bjarne og de visuelle værktøjer i arbejdet med at udarbejde den visuelle dagsorden på white board tavlen, mens selve white board tavlens egenskab af at kunne tegnes på og Christian kommentar om, at det *bliver meget godt* betragtes, som væsentlige allierede i foretagendet. Observatørens billede taler i denne sammenhæng på vegne af den indgåede alliance.

Tilbage i mødelokalet er alle fire partnere samlet rundt om bordet, og de begynder at spise morgenmad, mens de kigger op på den visuelle dagsorden. Anders siger: *"…det er sku flot. Daniel siger; det er flot. De kigger op på tavlen"* (Bilag 12, side 2). Derved har Bjarne mobiliseret yderligere Anders og Daniel, som allierede. Derved er projektets stærkeste allierede samlet et sted, *de fire partnere*, *et internt møde*, *de visuelle værktøjer*, *skabelonerne på væggen*, der fortsat taler på vegne af konsulenten. Tilmed handler de identificerede aktanter i overensstemmelse med projektets og det aftalte nøglespørgsmål, *partnerne*, der ønsker at gøre deres interne møder mere inspirerende, *de visuelle værktøjer*, der ønsker udbredelse i den interne praksis i konsulentvirksomheden og i skrivende stund *konsulenten*, der i rollen, som forsker, opnår ny viden omkring visuelle værktøjers tilblivelse.

Tilbage på mødet tager Bjarne ordet og starter driftsmødet med at sige, "*…jeg er mødeleder så velkommen til mødet . Som I kan se, så skyder vi med skarpt. Han kigger op på tavlen"* (Bilag 12, side 2), hvorefter observatøren registrerer, hvordan de gennemgår de forskellige punkter på dagsordenen, og Bjarne, der som mødeleder, flere gange "*…rejser sig op og laver et V (tjek af) ud for læring. Han laver også V (tjek af) ud for økonomi og konflikt"* (Bilag 12, side 2). På et tidspunkt spørger Anders, hvor de er i dagsordenen, hvor Bjarne svarer, *"…vi er her. og han hamrer tudsen på tavlen på punktet, bank"* (Bilag 12, side 3). Der skabes konstant en forbindelse mellem de punkter, som partnerne diskuterer og den visuelle dagsorden på white board tavlen, mens den visuelle dagsorden løbende får tilføjet styrke fra Bjarnes aftjekningstegn og reference til den.

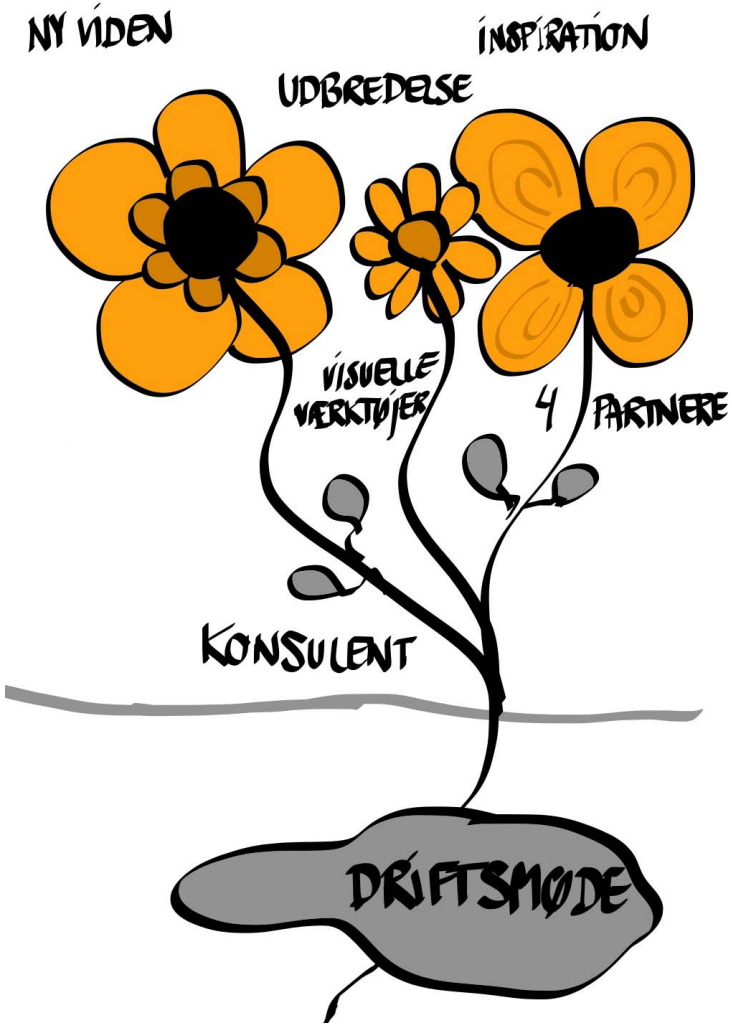
Som afslutning på driftsmødet spørger Bjarne:

"…hvem skal overtage pennene til næste møde? Det er mig, siger Daniel. Bjarne siger at alt det væsentligste står på tavlen, så jeg tager et billede af det og sender ud. Det var også det vi snakkede om den dag på kurset med [konsulenten], siger Bjarne" (Bilag 12, side 3).

Bjarnes afsluttende kommentar relaterer sig tilbage til kurset i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer, hvor Bjarne og Anders præsenterede deres gruppeopgave og sagde at, "*…referatet vil være et billede af skabelonen"* (Bilag 7, side 4), som derved taler på vegne af driftsmødet. Med denne registrering afsluttes observationsstudiet, som ligeledes markerer afslutningspunkt for netværket i denne analyse.

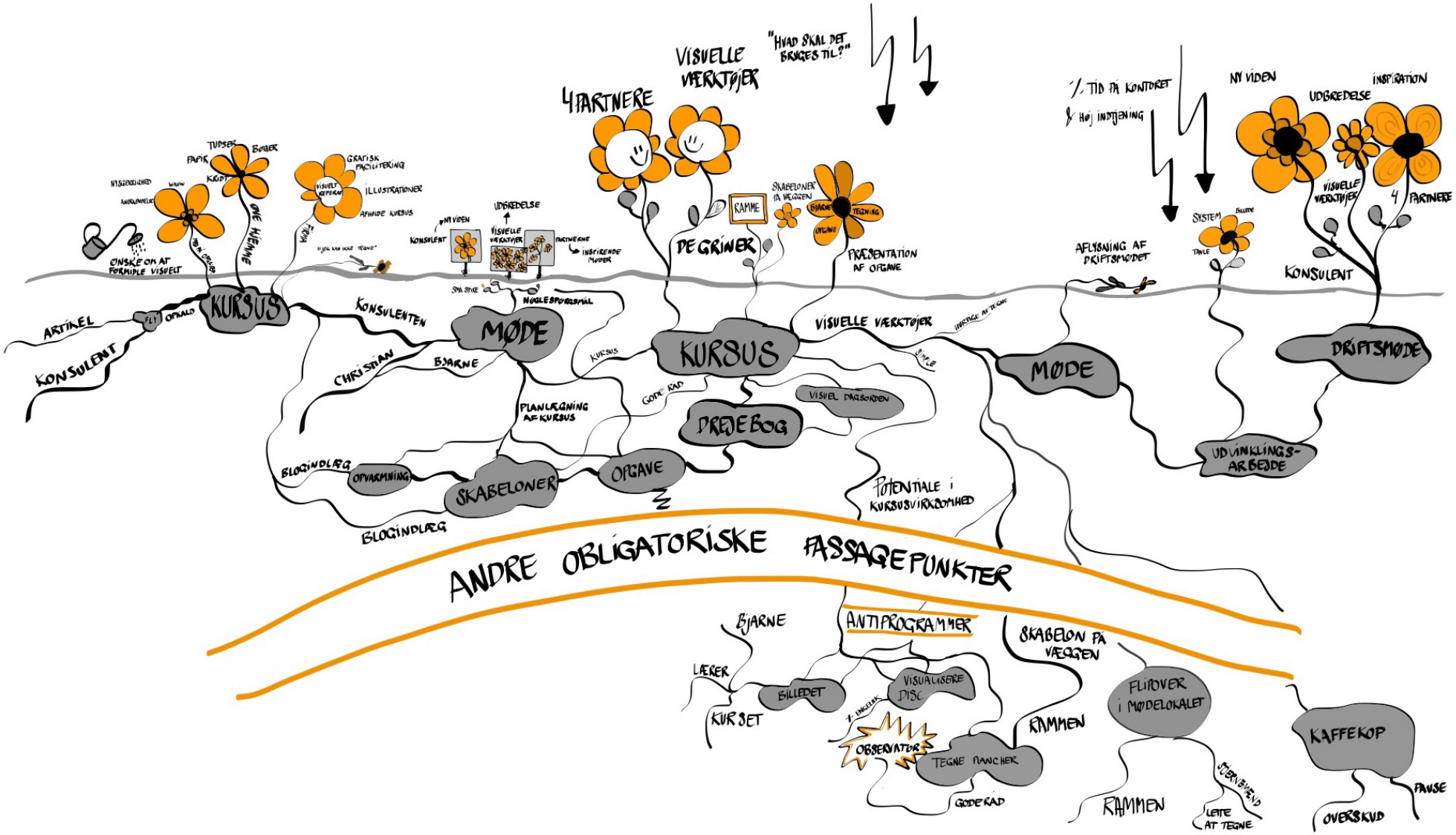
Den sidste del af netværket visualiseres med tre store smukke blomster af hver sin slags. Den ene variant hedder, *konsulenten*, der får store orange blade i form af ny viden, den anden variant hedder, *visuelle værktøjer*, der har skvalderkålslignende karakter, idet den er fuld af saft og kraft og tilpasser sig omgivelserne for at forgrene sig

mest muligt, og den tredje variant hedder, *partnerne*, der skaber et inspirerende driftsmøde med sine farvestrålende blade.



Det samlede netværk

De små visualiseringer efter hvert afsnit er samlet i et, hvormed de danner et billede af det samlede netværk, som er optrævlet i analysen. Netværket tager sin begyndelse hos konsulenten, der læser en artikel om visuelle værktøjer ombord på et fly, hvorefter det forgrener sig videre til mødet med Huset, hvor det obligatoriske passagepunkt for projektet med at implementere visuelle værktøjer i Konsulentvirksomheden og hos de fire partnere fastlægges. I forlængelse af dette planlægger og afholder konsulenten et kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer for de fire partnere i Huset. Derefter forgrener rodnettet sig i retning af andre obligatoriske passagepunkter, hvor de visuelle værktøjer får styrke fra andre aktanter. I den højre side af netværket relaterer de visuelle værktøjer igen til den interne praksis, og afslutningsvis samler projektet fornyet styrke med sine stærkeste allierede, og de skaber tre smukke blomster, der folder sig ud i fuldt flor.


ANDRE OBLIGATORISKE FASSAGEPUNKTER
KURSUS
ARTIKEL
KONSULENT
FLY
OPKALD
ONSKE OM AT FORMIDLE VISUELT
TUPSER
BØGER
PAPIR
KRIT
NYSGERRIGHED
WOW
AHA-OPLEVELSE
GRAFISK FACILITERING
VISUELT REFERAT
ILLUSTRATIONER
AFHILDE KURSUS
"JEG KAN IKKE TEGNE"
KONSULENTEN
CHRISTIAN
BJARNE
MØDE
UDBREDELSE
NY VIDEN
KONSULENT
VISUELLE VÆRKTØJER
INSPIRERENE MØDER
SPÅ STIKE
NØGLESPØRGSMÅL
PLANLÆGNING AF KURSUS
BLOGINDLÆG
OPVARMNING
SKABELONER
BLOGINDLÆG
4 PARTNERE
VISUELLE VÆRKTØJER
"HVAD SKAL DET BRUGES TIL?"
DE GRINER
RAMME
SKABELONER PÅ VÆGGEN
BJARNE
TEGNING
OPGAVE
PRÆSENTATION AF OPGAVE
KURSUS
GODE RÅD
DREJEBOG
VISUEL DAGSORDEN
OPGAVE
VISUELLE VÆRKTØJER
POTENTIALE I KURSUSVIRKSOMHED
% TID PÅ KONTORET
% HØJ INDTJENING
AFLYSNING AF DRIFTSMØDET
MØDE
NY VIDEN
UDBREDELSE
INSPIRATION
SYSTEM
BILLEDE
TAVLE
VISUELLE VÆRKTØJER
4 PARTNERE
KONSULENT
DRIFTSMØDE
UDVIKLINGS-ARBEJDE
BJARNE
LÆRER
KURSET
BILLEDET
ANTIPROGRAMMER
VISUALISERE DISC
OBSERVATØR
TEGNE PLANCHER
GODE RÅD
SKABELON PÅ VÆGGEN
RAMMEN
FLIPOVER I MØDELOKALET
RAMMEN
LETTE AT TEGNE
KAFFEKOP
PAUSE
OVERSKUD

For en yderligere opsamling af netværket vil jeg besvare specialets fire sidstnævnte undersøgelsesspørgsmål, der står beskrevet efter problemformuleringen tilbage i indledningen.

For en lille genopfriskning lyder det ene spørgsmål således; *Hvilke visuelle værktøjer giver konsulenten videre til partnerne i Huset? Og hvordan?* Hvor svaret for det første skal findes i konsulentens planlægning af kurset, hvor hun først udvælger en opvarmningsøvelse, hvor partnerne skal tegne med henholdsvis højre og venstre hånd. Dernæst planlægger hun at videregive sit eget foretrukne visuelle værktøj, *skabeloner*, fordi de kan give et overblik på en enkelt side og giver mulighed for en dynamisk arbejdsform. Begge opgaver er udvalgt på baggrund af de blogindlæg, som hun tidligere har skrevet og uploadet på sin hjemmeside. Derudover planlægger hun en gruppeopgave, hvor partnerne to og to skal arbejde med spørgsmålet *"Hvordan kan visuelle værktøjer implementeres på interne møder"*, der relaterer sig til det aftale obligatoriske passagepunkt med det formål at skabe en interessekonstruktion. For det andet skal svaret findes i konsulentens afholdelse af et 3 timers langt kursus, hvor aktanterne, *konsulenten*, *visuelle værktøjer* og *de fire partnere* mødes for første gang og sættes i relation til hinanden.

Dette leder frem til næste undersøgelsesspørgsmål, der lyder; *Hvad vil det sige at være forandringsagent i et aktør-netværk perspektiv?* I et ANT perspektiv kan forandringsagenten i princippet ikke designe og forudsige, hvordan en forandring kommer til at ske. Derimod kan hun betragtes som en fakta-bygger, der forsøger at udbrede visuelle værktøjer videre til konsulentvirksomheden med en ambition om at skabe en så stabil relation mellem de visuelle værktøjer og partnerne, at ingen af dem stiller spørgsmålstegn ved den. I denne kontekst tilbyder konsulenten at tage partnerne med ud på en lille omvej, hvor de skal afsætte tid og energi til at lære at tegne og anvende de visuelle værktøjer. Undervejs i projektet oplever hun både at partnerne fortsætter i uændret fart på hovedvejen, og at de begiver sig ud på omvejen. Ydermere kan konsulenten betragtes, som en aktant på lige fod med andre, der forsøger at overtale, mobilisere og fastholde alliancer for at sikre, at de visuelle værktøjer bliver implementeret efter den aftale, der blev indgået på det indledende møde.

I de situationer, hvor partnerne begiver sig ud på omvejen, ligger svaret på det næste undersøgelsesspørgsmål; *Fra hvilke aktanter låner de visuelle værktøjer styrke?* Der er utallige og mangfoldige svar på dette spørgsmål, der er årsag til at de visuelle værktøjer, visualiseret som en blomst, tilskrives en skvalderkålslignende karakter, der tilpasser sig omgivelserne for at forgrene sig mest muligt. I flæng kan nævnes, at de visuelle værktøjer får styrke, fordi de er lette og hurtige at tegne, fordi de kan bidrage til at formidle visuelt, fordi de kan gøre møder mere inspirerende, mens de kan

indgå alliancer med kurser, udviklingsarbejde, kundemøder, en præsentation af en gruppeopgave og en visualisering af dagsordenen til et driftsmøde.

Derimod findes svaret på undersøgelsesspørgsmålet; *Hvilke antiprogrammer og kontroverser truer programmet?* i de situationer, hvor partnerne fortsætter på hovedvejen og har fokus på den eksterne praksis. Den første indikation af, at der ville opstå antiprogrammer fornemmes på kurset, hvor Bjarne siger, at *"potentialet ligger i vores kursusvirksomhed".* Kort tid derefter identificeres det første antiprogram, idet Bjarne viser et billede af den visualisering af progressiv læring, som han lavede på et kursus for lærere på en erhvervs teknisk skole. Derefter ønske Bjarne en tegning af fire stjernemænd, som visualisering af DISC profilerne, der skal støtte formidlingen af denne til deltagere, der ikke taler engelsk. Derudover anvender Anders visuelle værktøjer på et kundemøde med det formål at *"komme væk fra power point".* Fokuseringen på den eksterne praksis er årsag til, at partnerne tilbringer meget lidt tid og dermed arbejder meget lidt på kontoret. Denne begrænsede kontortid er en kontrovers mod det aftalte obligatoriske passagepunkt, der går på hvorvidt de visuelle værktøjer vil forbinde sig til partnerne og forandre den interne praksis.

7. Som Valideringskritiker

I dette kapitel indtræder jeg i en position, hvor jeg tager et kritisk blik på henholdsvis undersøgelsesmetoden, idet jeg vurderer og kritiserer den valgte metode, og den producerede viden, idet jeg diskuterer de faglige fund, der er fremkommet i analyseafsnittet. Formålet med kapitlet er at foretage en validering samt en vurdering af videnskabeligheden i specialet. Kapitlet er overordnet inddelt i to, hvor den første del er centreret omkring undersøgelsesmetoden, mens det faglige indhold er omdrejningspunktet i anden del.

Metodekritiske overvejelser

For det første vil jeg reflektere over valget af casestudiet som metode, idet denne metode har haft forskellige konsekvenser for specialets undersøgelsesresultater. Det deskriptive og eksplorative casestudie med Konsulentvirksomheden Huset og de fire partnere har fungeret som en gavnlig metode til at opnå konkret viden om en specifik kontekst samt til at afgrænse det empiriske studie. Med den interne konsulentpraksis i centrum og som rammen for specialets genstandsfelt, har casen bidraget med et højt informationsindhold om lige præcis denne kontekst. I et casestudie har relationen og adgangen til casevirksomheden stor betydning for, hvilken empiri der kan indsamles. Som beskrevet løbende igennem specialet arbejdede partnerne meget af tiden ude hos kunder eller afholdte kurser, hvilket bevirkede, at de tilbragte meget lidt tid i deres kontorlokaler på Østerbro. Denne arbejdsprioritering havde indflydelse på den tilgang, jeg fik til feltet, idet det kun var relevant i forhold til specialets problemstilling at indsamle empiri i det tidsrum, hvor partnerne arbejdede på kontoret. Samtlige besøg, herunder observationsdage og afholdelse af kurset, skete efter aftale med Christian, der dermed fungerede som en gatekeeper til konsulentvirksomheden, med hvem jeg skulle indgå aftale for at få adgang til feltet. Undersøgelses resultater skal ud fra den betragtning ses i lyset af, at partnerne og i særdeleshed Christian har været dikterende for, hvornår jeg kunne indsamle empiri, og det var kun muligt i de situationer, hvor partnerne ønskede, at jeg var tilstede.

For det andet var min indledende interesse , at undersøge implementeringen af visuelle værktøjer udelukkende i den interne praksis styrende for designet af undersøgelsesmetoden og i høj grad for rammen af observationsstudiet, idet jeg valgte at afgrænse observationsstudiet til at omhandle den interne praksis i konsulentvirksomheden. Ud fra den optik at partnerne tilbragte størstedelen af deres arbejdstid eksternt, syntes beslutningen om at udelukke denne del af undersøgelsesdesignet at være en væsentlig afgrænsning i undersøgelsen af partnernes arbejde med og implementering af visuelle værktøjer. Min oprindelige hensigt førte i forlængelse heraf til fastsættelsen af det obligatoriske passagepunkt, der udelukkende relaterede sig til den interne praksis i konsulentvirksomheden, og dermed anså partnernes arbejde med visuelle værktøjer i en ekstern sammenhæng, som et antiprogram.

På den anden side bidrog netop det udvalgte obligatoriske passagepunkt til identificering af andre obligatoriske passagepunkter og kontroverser, der ud fra dette perspektiv udfoldede de teoretiske begreber og satte dem i spil overfor hinanden.

Efter en gennemlæsning af analysen er det tydeligt, at min indledende interesse og dermed det udvalgte obligatoriske passagepunkt har en afgørende betydning for det netværk, der optrævles i analysen. På den baggrund må enhver læser af specialet have i mente, at jeg både indtog rollen som konsulent med ekspertise i visuelle værktøjer og som forsker, der designede undersøgelsesmetoden og foretog analysen. En opmærksomhed på at jeg agerede som forsker i eget felt. Dette havde blandt andet den betydning, at jeg i rollen som observatør fravalgte at tegne for partnerne, men modsat gerne ville bistå med gode råd og sparring på deres egen vej henimod at lære at tegne og anvende de visuelle værktøjer. At jeg i rollen som observatør agerede ud fra den aftale, der var indgået på det indledende møde og dermed på baggrund af det valgte obligatoriske passagepunkt.

I forlængelse af dette vil jeg tage et kritisk blik på valget af at anskue og analysere det empiriske data ud fra konsulentens/forskerens perspektiv. Ifølge Torben Elgaard (2006) kan ANT beskyldes for at tage magthavernes perspektiv og optrævle netværket ud fra dette (Elgaard Jensen, 2005, s. 206). I dette tilfælde valgte jeg at beskrive konteksten, som den udfoldede sig for forskeren, der i et samfundsmæssigt perspektiv anses som relativ magtfuld, fordi denne kan kategoriseres som tilhørende det akademiske lag, der af samfundet anses for at være et af de højere samfundslag. Ved en nærlæsning af analysen er det tydeligt, at dette perspektiv sætter sit præg og er styrende for den viden, der produceres, dog bidrager den symmetriske tilgang til, at forskeren, som person, bliver et forsvindende moment. Til enhver tid er der dog en bevidsthed omkring, at jeg i princippet kunne have valgt at tage de visuelle værktøjers eller partnernes perspektiv, og dermed valgt at fortælle historien fra en anden vinkel.

Sidst i denne del vil jeg tage et kritisk blik på de valgte metoder; dokumentstudiet, observationsstudiet og semistrukturerede interviews. Disse forskellige metoder har bidraget til mange deltaljerede og forskelligartede empiri om netværket. Særlig valget af dokumentstudiet og observationsstudiet er i tråd med den ANT metodologiske tilgang til at indsamle data, hvorimod valget af de fire interviews ikke umiddelbart er gangbar i forhold til det overordnede videnskabelige ståsted. Da netværket i ovenstående analyse hovedsagelig er optrævlet på baggrund af de udvalgte blogindlæg og feltnoterne med supplerende registreringer fra de fire interviews, vurderes beskrivelsen af netværket at opfylde kravene til en ANT inspireret analyse. Den producerede viden skal dog ses i lyset af, at

de valgte metoder er en del af casestudiet, der gør reliabiliteten lille, idet en gentagelse af undersøgelsesmetoden med samme resultat vil være en umulighed at konstruere. I det perspektiv har casestudiet bidraget med væsentlig viden om og beskrivelse af et konkret netværk, herunder en bestemt konsulent, en bestemt implementeringsproces og en bestemt konsulentvirksomhed, hvorved den producerede viden ikke kan levere universelle forskrifter for den ideelle implementeringsproces. Dette er i tråd med ANT tankegangen, hvori det er umulig at designe og forudsige, hvordan et forløb kommer til at ske.

Validering af indholdet

I en ANT tankegang er det ligeledes umuligt at fremskrive forklaringer på, hvorfor netværket udbreder sig, som det gør, da dette vil kræve en grundlæggende antagelse af, at verden er stabil og velovervejet. Ud fra denne præmis kan en ANT inspireret analyse udelukkende beskrive, hvordan netværket udbreder sig. Dog vil jeg gerne, som en vurdering af det faglige indhold, diskutere den producerede viden i forhold til andre kilder. Derfor vælger jeg i denne sammenhæng at inddrage litteraturen inden for visuelle værktøjer og forskningen om visuel tænkning og læringsstile, som jeg præsenterede i kapitel 2.

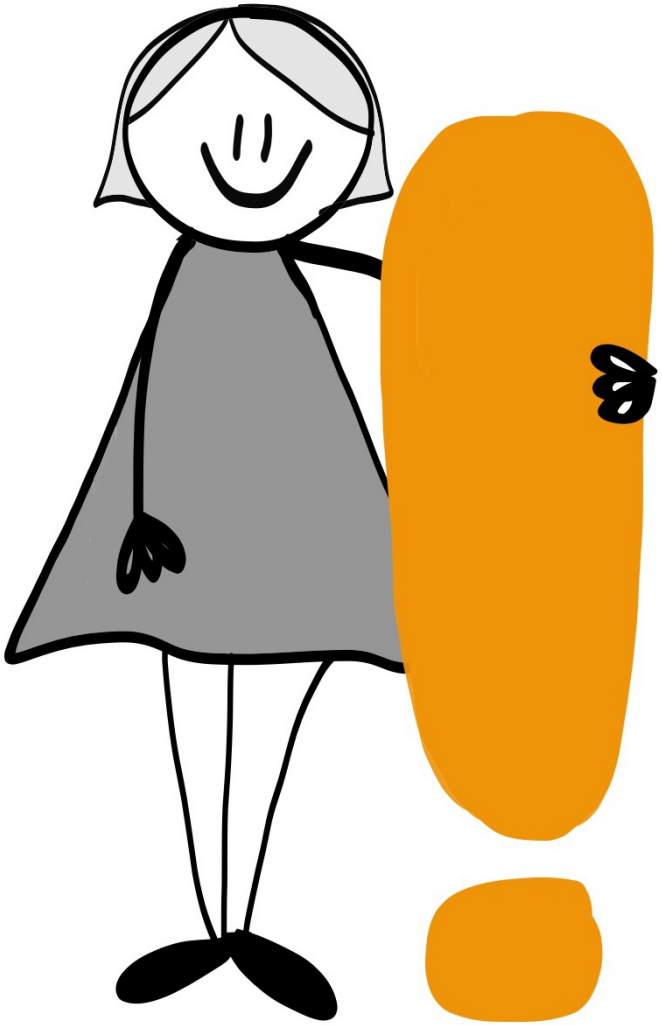
I kapitel 2 beskrev jeg, hvordan ikoner kan bidrage til at gøre det abstrakte konkret, fordi de er karakteriseret ved at være simple og hurtige at tegne, mens de har en symbolværdi, der er velkendt. Denne beskrivelse synes at give genklang til de analytiske fund, der viste at visuelle værktøjer netop fandt styrke i, at de var lette og hurtige at tegne. Samtidig kan deres store udbredelse og utallige allianceforhold med kundemøder, workshops, interne møder begrundes ud fra, at de er velkendte for mange mennesker, fordi vi lever i en verden af ikoner og visualiseringer. Dette er i tråd med Horns argumentation om, at det visuelle sprog er en nødvendighed for, at vi kan håndtere en øget kompleks verden. Denne argumentation er ligeledes baggrunden for, at jeg gennemgående i analysen har haft ambitioner om at visualisere, hvordan netværket udbredte sig ved hjælp at små illustrationer af rodnet og blomster, der i sidste ende blev til et samlet billede. Ifølge Horn kan denne formidlingsform kategoriseres som et visuelt sprog, idet jeg anvendte ord, billeder og former i én kommunikationsenhed. Intentionen med denne formidlingsform var i tråd med Horn at formidle de komplekse beskrivelser af netværket i først små detaljerede billeder, for i sidste ende at fremstille *"the big picture"* (Horn, 1998, s. 15).

I analysen blev der ydermere identificeret en række antiprogrammer, der relaterede de visuelle værktøjer til Husets egen kursusvirksomhed på baggrund af Bjarnes udtalelse om, at

”*…potentialet ligger i vores kursusvirksomhed*”. Forståelsen for udbredelsen af visuelle værktøjer i netop den retning kan findes ud fra Gardners læringsteori, der bebuder at mennesket besidder forskelligartede intelligenser (Gardner, 2001). I interviewet med Bjarne kommer han selv ind på emnet omkring læringsstile, hvortil han siger ”*… jeg føler mig osse sådan lidt mere auditiv når jeg underviser… så det der med at skrive flere ting i det hele taget er … en måde at få skrevet flere ting ned på nogle tavler så det så lidt mere er i rummet”* (Bilag 14, side 1). I dette perspektiv synes visuelle værktøjer at kunne bidrage med og styrke partnerne i en anderledes formidlingsform, der henvender sig til den mere visuelle læringsstil.

Som afrunding af kapitlet finder jeg det interessant at anskue specialet som en *inskription* ud fra den teoretiske definition af begrebet. Igennem specialeprocessen har jeg produceret en masse arbejdspapirer, taget noter, formuleret tanker og idéer, taget billeder, udarbejdet illustrationer, skrevet feltnoter, transskriberet interviews, læst diverse litteratur inden for ANT, metodeteori, visuel tænkning og perception. En stor mængde tekst, der i skriveprocessen er reduceret, formet, omformuleret, udvalgt og prioriteret og endt som dette tekstdokument – specialet. Dermed kan dette speciale i sig selv anskues som en translationsproces, idet der er sket en række tranformationer fra heterogene elementer og substanser til en *inskription*. Specialets styrke må i dette perspektiv vurderes ud fra alle de relationer, der er etableret mellem de ovenstående oplistede elementer samt en række andre aktanter, der har haft påvirkning på specialeprocessen – det være sig min vejleder, partnerne i Huset og de sparringspartnere og medstuderende, som jeg har talt med undervejs omkring specialet. De videnskabelige kendsgerninger i dette speciale er dermed ikke blot denne tekst, men det heterogene netværk, der er tranformeret til denne tekst. Som beskrevet tidligere er en *inspektion* ikke i sig selv interessant, men fordi den er et led i kæden af en række translationer, hvor det i en ANT optik er interessant at undersøge, hvordan den bevæger sig videre og rundt i netværk, hvor den kan bruges på nye måder og i nye sammenhænge. For dette speciale gælder det, at det bliver uploadet i AAU projektbibliotek, hvor fremtidige studerende og andre interesserede kan søge specifikt efter det, hvis de ønsker viden om tilblivelsen af visuelle værktøjer, eller det kan ”dukke op” i søgninger på diverse søgemaskiner, hvis specialets nøgleord er inden for søgningen. Derudover har jeg intention om at videresende det til samarbejds- og sparringspartnere samt medfæller inden for grafisk facilitering, så det kan bidrage med et videnskabeligt og teoretisk blik på det stadig uudforskede felt.

8. Som Svargiver



Specialet med titlen, *Et visuelt netværk*, er centreret omkring undersøgelsen af processen, hvori visuelle værktøjer, der er kendt fra grafisk facilitering, bliver til i en konsulents arbejde med dem og endvidere i et implementeringsprojekt, hvor konsulenten videregiver sin ekspertise og erfaring med visuelle værktøjer til fire partnere i konsulentvirksomheden Huset. Denne indledende rammesætning og interesse for at undersøge forandring leder frem til specialets problemformulering, som lyder: *Hvordan bliver visuelle værktøjer til, og hvilken forandring skaber de i konsulentvirksomheden Huset set ud fra et aktør-netværk perspektiv?* Aktør-netværk teoriens (herefter ANT) særlige anskuelse af forandring fungerer som specialets videnskabsteoretiske og teoretiske forankring. ANT´s relationelle og netværkslignende ontologi fremstiller en udsigtsposition, hvor forståelsen af at samfundet holdes sammen gennem relationer mellem humane og non-humane elementer, og hvor der tænkes i forbindelser fremfor punkter, er grundlæggende i ANT tankegangen. Ud fra præmissen om at en ANT inspireret analyse skal være symmetrisk, fralægges antagelser om hvem eller hvad, der handler i implementeringsforløbet. I stedet foretages en empirisk undersøgelse i et konkret afgrænset casestudie, i dette tilfælde konsulentvirksomheden Huset og dennes interne praksis.

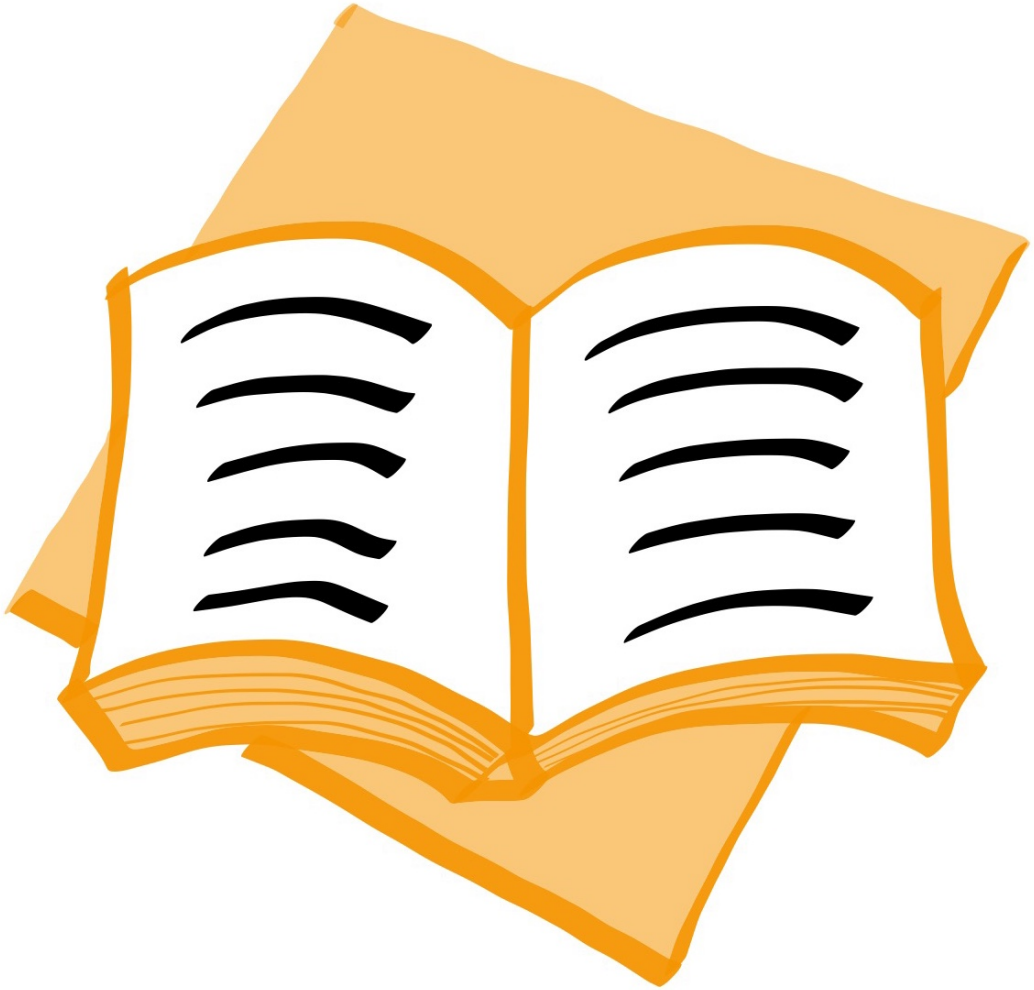
De udvalgte metoder, et dokumentstudie, et observationsstudie og semistrukturerede interviews bidrager med hver sin fremgangsmåde til specialets empiriindsamling. Dokumentstudiet producerer empiri, der beskriver, hvordan de visuelle værktøjer bliver til igennem konsulentens møde og arbejde med dem og samtidig belyses, hvilke visuelle værktøjer hun videregiver til partnerne. Observationsstudiet med en etnografisk tilgang producerer empiri i form af tætte beskrivelser af de processer, der finder sted i skabelsen af forbindelsen mellem visuelle værktøjer, partnerne og konsulenten, mens de fire semistrukturerede interviews med partnerne bidrager med supplerende registreringer.

Det særlige i nærværende speciale er, at forskeren i denne kontekst agerer både i rollen som forsker og samtidig i rollen som konsulent, der underviser partnerne i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer på et kursus i Konsulentvirksomheden. Da ANT med sin symmetriske tilgang anlægger en analytisk distance til empirien udvælges de analysebærende begreber efter en grundig gennemlæsning af den producerede empiri.

I analysen optrævles netværket ved at identificere en række translationsbegivenheder fra det begyndelsespunkt, hvor konsulenten læser om visuelle værktøjer i en avis om bord på et fly til afslutning af observationsstudiet ud fra konsulenten/forskerens perspektiv.

Overordnet tager netværket sin begyndelse hos konsulenten, der læser en artikel om visuelle værktøjer, hvorefter det forgrener sig videre i skabelsen af relationen mellem konsulenten og partnerne i Huset, der indgår en aftale om et projekt med at implementere visuelle værktøjer i den interne praksis i konsulentvirksomheden. Relateret til projektet ønsker partnerne at gøre deres interne møder mere inspirerende ved at tilegne sig læring om visuelle værktøjer, mens konsulenten, i rollen som forsker, har ambition om at opnå ny viden. I forlængelse af dette planlægger og afholder konsulenten et tre timers langt kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer for de fire partnere i Huset, hvor hun, på baggrund af de blogindlæg hun tidligere har skrevet, får partnerne til; at anvende henholdsvis højre og venstre hånd, at tegne skabeloner og arbejde med en gruppeopgave med spørgsmålet, *Hvordan kan visuelle værktøjer implementeres på interne møder?*, der relaterer sig til de ønsker, som partnerne, visuelle værktøjer og konsulenten har for projektet. Som forandringsagent i et ANT perspektiv tilbyder konsulenten at tage partnerne med ud på en lille omvej, hvor de skal afsætte tid til at lære at tegne og anvende de visuelle værktøjer, mens hun forsøger at skabe en så stabil relation mellem de visuelle værktøjer og partnerne, at ingen af dem stiller spørgsmålstegn ved den. I de situationer, hvor partnerne begiver sig ud på omvejen, opnår de visuelle værktøjer styrke i deres egenskab af at være lette og hurtige at tegne, og dermed kan de bidrage til en visuel kommunikation, og gøre deres driftsmøder mere inspirerende, mens de anvendes i forbindelse med kurser, udviklingsarbejde, kundemøder, en præsentation af en gruppeopgave og en visualisering af en dagsorden. I andre situationer, hvor partnere fortsætter i uændret fart på hovedvejen og ikke afsætter tid af til at tegne, opstår der kontroverser mellem de tidligere fremsatte ønsker for projektet og dagligdagens realiteter. Især partnernes tid væk fra kontoret, hvor de er ude på kundeopgaver, skaber relationer imellem kunderelaterede opgaver og visuelle værktøjer, der dermed opnår udbredelse i et større omfang end i det først aftalte.

9. Litteraturliste



Arnheim, R. (1970). *Visuel Thinking.* London: Faber and Faber Limited.

Blok, A. o. (2009). *Bruno Latour - Hybride tanker i en hybrid verden* (Årg. 1. udgave). (M. Laurberg, Red.) København.

Boholt, M. o. (2012). *Grafisk facilitering - en magtanalyse af styring i konsulentværktøjet grafisk facilitering.* Roskilde Universitet. Roskilde: http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/8757/1/grafiskfacilitering.pdf .

Callon, M. (1986). Some elements of a sociologi of translation: domestrication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bat. I J. Law, *Power, Action and Belief* (s. 196-234). London: Routledge & Kegan Paul plc.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fisherman of St. Brieuc Bay. I E. b. Law, *Power, Action and Belief* (s. 37). London: Routlegde & Kegan Paul plc.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - perspektiver på organisationer og samfund* (Årg. 1). København: Hans Reitzels forlag.

Elgaard Jensen, T. (2005). Aktør-netværksteori - Latours, Callons og Laws materialle semiotik. I L. &. Esmark, *Socialkonstruktivistiske Analysestrategier* (s. 185-210). Frederiksberg: Roskilde Universitets forlag/Samfundslitteratur .

Elgaard Jensen, T. (u.d.). Bruno Latour og konstruktionisme - en introduktion. *http://psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer_psykologi/dokumenter/CKM/NB25/ART-TORB.pdf* . København.

Elgaard Jensen, T. (2000). Lad os afskaffe læringsbegrebet. *Paper presented at 11 th Conference of Activity Theory*, (s. 9). Middelfart.

Elkjær, B. (2005). *Når læring går på arbejde.* Roskilde: Forlaget Samfundslitteratur.

Engvild, S. (4. 6 2013). http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/start-processen-med-grafisk-facilitering. *Kommunikationsforum* , 6.

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelse om casestudiet. I S. o. Brinkmann, *Kvalitative metoder.* København: Hans Reitzels forlag.

Fuglsang, L. (2013). Aktør-netværksteori eller tingenes sociologi. I L. P. Fulgsang. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Fulgsang, L. (2013). Aktør-netværksteori eller tingenes sociologi. I L. P. Fulgsang. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gammelby, M. (2012). Praktiske og teoretiske perspektiver ved observationsstudier. I A. J.-P. Bilfeldt, *Refleksiv praksis* (s. 18). AAlborg: Aalborg universitetsforlag.

Gardner, H. (2001). I en nøddesakl. I H. Gardner, *De mange intelligensers pædagogik* (s. 12). København: Gyldensdals Boghandel .

Halkier, B. (2001). *Kan man pragmatisme være analytisk?* (1. udgave udg.). (K. B. Pedersen, Red.) Frederiksberg: Roskilde Universitets forlag.

Horn, E. R. (1998). *Visuel language: global communication for the 21st. century.* Washington: Macrow Press.

Jensen, T. L. (20. 9 2012). *DRAWitBIG*. Hentede 21. 3 2015 fra DRAWitBIG: drawitbig.dk

Jensen, T. L. (2013/10/23). *Drawitbig.* Hentede 15. 4 2015 fra Drawitbig.dk: http://drawitbig.dk/min-vej-til-det-visuelle-sprog-vol-2-0/

Jensen, T. L. (2013/9/13). *Drawitbig.* Hentede 15. 04 2015 fra Drawitbig.dk: http://drawitbig.dk/hvad-er-visuelt-sprog/

Jensen, T. L. (2014/01/06). *Drawitbig.* Hentede 15. 04 2015 fra Drawitbig.dk: http://drawitbig.dk/alle-kan-tegne/

Jensen, T. L. (2014/10/04). *Drawitbig.* Hentede 15. 04 2015 fra Drawitbig.dk: http://drawitbig.dk/hjaelp-tegneblokkering/

Jensen, T. L. (2014/12/04). *Drawitbig.* Hentede 15. 04 2015 fra Drawitbig.dk: http://drawitbig.dk/skabelon-vol-1/

Jensen, T. L. (2014/12/19). *Drawitbig.* Hentede 15. 04 2015 fra Drawitbig.dk: http://drawitbig.dk/skabeloner-vol-2/

Jensen, T. L. (2013/10/09). *drawitbig.dk.* Hentede 15. 4 2015 fra drawitbig - min vej til grafisk facilitering: http://drawitbig.dk/min-vej-til-grafisk-facilitering/

Justesen, L. (2008). Dokumenter i netværk. I M. o.-M. Järvinen, *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (s. 20). København : Hans Reitzels Forlag.

Kristiansen, S. o. (2015). *Deltagende observation* (Årg. 2. udgave). Hans Rietzels Forlag.

Kvale, S. (2006). *Interview* (1. udgave, 13. oplag udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

Latour, B. (2008). (C. B. Østergaard, Ovs.) København: Akademisk forlag.

Latour, B. (2011). Drawing things together. I M. R. Dogde, *The map reader: theories of mapping practice & cartpgraphic representation* (s. 19-66). West Sussex: Chichester.

Latour, B. (1987). *Science in action.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Latour, B. (2006). *Vi har aldrig været moderne* (Årg. 1). København: Hans Reizels forlag.

Law, J. (2009). Actor Network Theory and Material Semiotics. *The New Blackwell Companion to Social Thoeyr* .

Lynggaard, K. (2012). Dokumentanalyse. I S. o. Brinkmann, *Kvalitative metoder* (s. 137-152). København: Hans Reitzels Forlag .

Madsen, A. o. (2014). *Den visuelle underviser - grafisk facilitering i undervisning og teamsamarbejde.* København : http://www.toolsforschools.dk/uploads/4/3/4/4/43445127/den_visuelle_lrer_-_1_edition_2014.pdf.

Mik-Mayer, N. o. (2005). Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. I N. o. Mik-Mayer, *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (s. 15). København : Hans Ritzels forlag.

Nielsen, H. (2009). Deltagende observation. I P. H.-R. Fulgsang, *Teknikker i Samfundsvidenskaberne* (s. 314-331). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Tanggaard, L. o. (2010). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. o. Brinkmann, *Kvalitative metoder* (Årg. 1. udgave, s. 24). København: Hans Riezels forlag.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur.* Flekkefjord: Hegland Trykkeri.

10. Bilagsliste - Bilag er vedlagt på CD

Bilag 1A – Artiklen ”De tegner på direktionsgangen”

Bilag 1B – Artiklen ”De tegner på direktionsgangen”

Bilag 2 – Kursusbeskrivelse

Bilag 3 - Dokumentmateriale

Bilag 4 – Feltnoter

Bilag 5 – Drejebog – kursus i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer

Bilag 6 – Observation d. 28.1

Bilag 7 – Observation efter kurset d. 5.2

Bilag 8 – Observation d. 27.2

Bilag 9 – Observation d. 9.3

Bilag 10 – Observation d. 31.3

Bilag 11 – Observation d. 8.4

Bilag 12 – Observation 10.4

Bilag 13 – Interviewguide

Bilag 14 – Transskribering Bjarne

Bilag 15 – Transskribering Christian

Bilag 16 – Transskribering Anders

Bilag 17 – Transskribering Daniel

Bilag 18 – Retningslinjer for transskribering

Bilag 19 – Søgning af tidligere forskning

Artiklen

Formål

Med en journalistisk vinkel og i et mere let og hverdagsbetonet sprog er ambitionen med denne artikel at perspektivere de videnskabelige fund i ovenstående speciale til i en anden kontekst, universitetsverdenen.

Artiklen er skrevet til Reflexsen, der er et online tidsskrift med bidrag fra studerende ved uddannelser på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Dermed er artiklen rettet mod ansatte og studerende på Aalborg Universitet.

Visuelle værktøjer skaber forbindelse til universitetsverdenen

- et blik ind i fremtiden

Kære læser af denne artikel. Hvis du har lyst, vil jeg gerne tage dig med ud på en lille tidsrejse. Vi skal ikke rejse så langt, blot et par år ud i fremtiden. Verden ligner meget den, som du kender i dag. Dog er der alligevel noget, der er anderledes. Hvis du har lyst, så kom med. Forestil dig, at du er studerende på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet i Sydhavnen, København. Du har næsten lige påbegyndt 8. semester, og du ser frem til at starte specialiseringen organisatorisk læring, som du har store forventninger til. Første lektion starter om få minutter. Med en kaffe fra kantinen i hånden og tasken over skulderen går du ind i lokale 3.160. Et stort billede på væggen lige fremme fanger dit øje. Hurtigt lægger du tasken fra dig og går op til billedet, som ser nogenlunde sådan her ud.

Billedet viser en illustration over feltet i organisatorisk læring. Illustrationen er lavet af en gruppe studerende i faget organisatorisk læring i foråret 2014.

Du ser et landskab af tre perspektiver inden for feltet organisatorisk læring, og når du nærstuderer billedet, ser du visualiseringer af teoretiske begreber og nøgleord. Du hører underviseren sige: "*Velkommen til Organisatorisk læring*", og du sætter dig ned og tager plads. Under præsentationen af faget og de udvalgte teoretikere peger underviseren flere gange op på billedet, imens du, inspireret af de simple tegninger, begynder at tegne små stjernemænd og talebobler i din medbragte notesbog.

Formål med artiklen

Sådan ser min forestilling af en forelæsning på universitet ud om blot et par år. Jeg har netop sat det sidste punktum i mit speciale, hvor jeg undersøgte, hvordan visuelle værktøjer, der er kendt fra grafisk facilitering, udbreder sig i sådan en fart og i så stort et omfang, at det kun er et spørgsmål om tid, før de ligeledes rammer universitetsverdenen. Dermed vil jeg med denne artikel, med reference til mit speciale, opstille en formodning om og en

argumentation for, hvordan de visuelle værktøjer kan blive til i universitetsverdenen – nærmere betegnet Aalborg universitet.

MED REFERENCE TIL SPECIALET

Kort gengivet undersøger jeg i specialet, hvordan visuelle værktøjer bliver til i en konsulents arbejde med dem og endvidere i et implementeringsprojekt, hvor konsulenten videregiver sin ekspertise og erfaring med visuelle værktøjer til fire partnere i konsulentvirksomheden Huset ud fra et aktør netværk perspektiv. Ud fra forståelsen af, at samfundet holdes sammen gennem relationer mellem humane og non-humane elementer, og hvor der tænkes i forbindelser fremfor punkter, foretages en empirisk undersøgelse og en ANT inspireret analyse af netværket, der skabes af relationerne mellem konsulenten, visuelle værktøjer og partnerne i konsulentvirksomheden Huset. Relevant for denne artikel fremhæves, at de visuelle værktøjer, der opnår styrke i deres egenskab af at være lette og hurtige at tegne, kan bidrage til en visuel kommunikation og kan gøre møder mere inspirerende, mens de anvendes i forbindelse med kurser, udviklingsarbejde, kundemøder, en præsentation af en gruppeopgave og en visualisering af en dagsorden. De visuelle værktøjer udbreder sig dermed i stor grad i den relativ korte tid, som undersøgelsen varer.

På den baggrund og ud fra Robert Horns (1998), professor ved Stanford Universitet, argumentation om, at den menneskelige hjerne tænker visuelt, formodes visuelle værktøjer indenfor en relativ kort årrække for alvor at ramme universitetsverdenen (Horn, 1998). Ifølge Horn kan visuelt sprog, der er en integration af ord, billeder og former i én kommunikationsenhed, bidrage til at håndtere en øget kompleks verden;

"As the world increases in complexity, as the speed at which we need to solve business and social problems increases, as it becomes increasingly critical to have the "big picture" as well as multiple levels of detail immediately assessible, visuel language will become more and more prevalant in our lives" (Horn, 1998, s. 15).

MED BAGGRUND SOM STUDERENDE PÅ LÆRING OG FORANDRINGSPROCESSER

I to år har jeg studeret kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser, der i denne artikel vil fungere som referenceramme, når jeg i nedenstående vil argumentere, hvordan de visuelle værktøjer kan skabe relation til universitetsverdenen. Som en del af argumentationen vil jeg inddrage de situationer og kontekster, hvori jeg selv har anvendt visuelle værktøjer igennem min studietid.

VISUELLE VÆRKTØJER RELATERET TIL FORELÆSNINGER

Som beskrevet i artiklens indledning kan visuelle værktøjer inddrages i forelæsninger, hvor de kan styrke formidlingen af til tider ofte abstrakt teori og teoretiske begreber. Ovenstående illustration af feltet inden for organisatorisk læring er udarbejdet af en gruppe studerende og sidenhen inddraget i fagets forelæsninger året efter. Ifølge Horn kan illustrationen på en og samme tid skabe et overordnet billede af feltet og give et blik for detaljerne ved hver enkelt teoretiker. Da de visuelle værktøjer er lette og hurtige at tegne, vil jeg argumentere for, at de fleste forelæsere, der har mod på det, kan inddrage visuelle værktøjer for at skabe en visuel kommunikation.

Visuelle værktøjer relateret til projektgruppearbejde

Projektgruppearbejde udgør en væsentlig del af kandidatstudiet på Aalborg universitet, der proklamerer, at de studerende lærer i gruppearbejde ud fra Aalborg modellen. Det særlige ved gruppearbejde er, at de studerende nødvendigvis må finde enighed om et projekts problemstilling og fremgangsmåde, før de kan udføre projektet. Ud fra egen erfaring kan jeg meddele, at dette ofte kan være et tidskrævende og udfordrende arbejde, fordi der langt hen af vejen kan være uklarhed om, der rent faktisk er enighed og fælles forståelse af opgaven. Ifølge Boholt kan visuelle værktøjer bidrage med en effektivisering af gruppeprocessen, idet brugen af tavler og skabeloner kan skabe overblik og fælles referencepunkt ved hjælp af en narrativ og visuel formidling (Boholt, 2012). Dermed kan visuelle værktøjer inddrages, som en del af vidensdeling blandt gruppedeltagerne, præsentation af gruppeopgaver eller udviklingsarbejde i forbindelse med idégenerering af projektets problemstilling eller fremgangsmåde. På samme måde som ved forelæsninger kan visuelle værktøjer bidrage med et overblik over hele gruppe- og projektprocessen og samtidig holde styr på detaljerne ved hver enkelt delopgave, såfremt projektgruppen anvender en stor projektskabelon, som de udfylder undervejs. Ydermere viser konklusionen fra specialet, at visuelle værktøjer kan gøre projektgruppemøder mere inspirerende, da de kan anvendes i forbindelse med visualisering af en dagsorden. Og hvem vil ikke gerne deltage i inspirerende møder.

I tre år har jeg arbejdet med visuelt sprog inden for grafisk facilitering, visuelle referater, udarbejdelse af illustrationer og skabeloner, samt afholdt kurser i basale tegneteknikker og visuelle værktøjer, og har undervejs observeret, hvordan visuelle værktøjer i alle mulige sammenhænge og kontekster er blevet mere og mere udbredt i Danmark. På den baggrund og med faglig argumentation i mit netop færdigskrevet specialet er det min formodning, at udbredelsen ligeledes vil ramme universitetsverdenen på Aalborg Universitet inden for den nærmeste årrække. At fremtiden kommer til at ser ud, som beskrevet i artiklens indledning.