



# Forandring i organisationer

- Den traditionelle tilgang  
og Appreciative Inquiry

Kandidatafhandling

Anders Peder Lysholm Hansen

Cand.merc. Organisation og Strategi

Aalborg Universitet 2009

Vejleder: Michael Fast

# Forord

Jeg vil gerne takke min vejleder, Michael Fast, for god og konstruktiv vejledning. Der skal også lyde en stor tak til Charlotte Dalsgaard, Grethe Andersen og Bo Vestergaard, som lod sig interviewe i forbindelse med denne kandidatafhandling.

Anders Peder Lysholm Hansen

Aalborg d. 8. oktober 2009

# Executive summary

*Project title: "Change in Organizations – The Traditional Approach and Appreciative Inquiry"*

In this master thesis I explore organizational change with an emphasis on what I define as the "traditional approach" to organizational change and Appreciative Inquiry or Appreciative Leadership which is a newer approach to organizational change. My goal is to compare the two different approaches and to discuss the benefits and problems associated with Appreciative Inquiry. Throughout the project I explore and discuss the theoretical and metatheoretical assumptions behind the two approaches. The first part of the discussion is based on books and articles. The second part of the discussion is based on three qualitative, semi-structured interviews I held with Appreciative Inquiry practitioners.

Initially, I account for my *paradigm* which includes my view of social world, my scientific approach, the aesthetics of the thesis and ethical concerns. My view of the social world and my scientific approach is based on the works of Berger & Luckmann, Alfred Schutz, Maurice Merleau-Ponty, Kenneth Gergen and Hans-Georg Gadamer. I view the

world as socially constructed. Through human interaction and dialectic processes individuals create an intersubjective world, wherein there are no objective facts. My approach to science reflects this view of the world. Therefore, it is not possible to perceive the social world free of prejudice. Every understanding and interpretation reflects the perception of the person doing the scientific study. The aim of this thesis is to obtain a fusion of horizons with the texts and interviews used throughout the thesis. The aesthetics of the thesis also reflects this view; I search for a unique interpretation of everyday life, not a universal truth about the world. As there are no damaging or confidential information in the interviews that I have held, I find no ethical problems in publishing this thesis publically.

To discuss the difference between the two approaches and the benefits and problems with Appreciative Inquiry I mainly draw on the authors presented in my paradigm discussion and books or articles from the following authors: Finn Borum, Weick & Quinn, Allen Imershein, Kenneth J. Benson, French & Raven and Richard Harvey Brown. All of the authors provide relevant input to the discussions of the thesis.

The traditional approach to change is represented by the works of Kurt Lewin, Edgar Schein and John Kotter. All three authors describe linear,

step based and rational change model. Schein based his Unfreeze-Change-Freeze model on Lewins action-research model, and Kotters model descends from Scheins model. The assumptions of these models are that the organization is viewed as stable and objectively accessible. The role of the change agent is to be a prime mover and knowledge is objective and individual. In contrast to this view, the assumptions of Appreciative Inquiry are that the world is socially constructed through language and interaction. Change is continuous, non-linear and nonrational. The organization is not objectively accessible to individuals. The change agent is a facilitator and knowledge is relational.

According to Kenneth Gergen, the traditional approach creates a deficit discourse that creates problems rather than solving them, whereas Appreciative Inquiry seeks to create positive images. If organizations are viewed dialectically, different views of the organization should be nurtured instead of suppressed to create change and development. The traditional approach suppresses difference and goes as far as to recommend that you lay off workers, who do not live up to a vision constructed by a so called “controlling coalition”. When viewed as a method of interaction, Appreciative Inquiry nurtures difference, but if the objective is to create one common belief or view in the organization, this view can also suppress difference.

According to the works on Appreciative Inquiry, the model breaks down power structures in organizations and democratizes the organization. However, I argue that power is still in play, when dealing with organizations and individuals. Another relevant discussion is that organizations can be seen as consisting of multiple, competing paradigms. There is often a dominant paradigm constructed by powerful individuals, but at the same time there are many paradigms in and around the organization that govern practical application of theories and interpretation of the world. The traditional approach takes for granted that you can create a vision that governs action throughout the organization. However, when dealing with multiple paradigms this cannot be the case. The vision is distorted and interpreted through the paradigms. However, this will also be the case if you interpret Appreciative Inquiry as a way to build a “common” view of the world in the organization.

# 1 Indholdsfortegnelse

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>2</b> | <b>INDLEDNING</b> .....                          | <b>3</b>  |
|          | PROBLEMFORMULERING .....                         | 5         |
| <b>3</b> | <b>PARADIGME</b> .....                           | <b>6</b>  |
| 3.1      | VIRKELIGHEDSOPFATTELSE .....                     | 6         |
| 3.1.1    | Berger & Luckmann .....                          | 7         |
| 3.1.2    | Alfred Schutz .....                              | 7         |
| 3.1.3    | Maurice Merleau-Ponty .....                      | 9         |
| 3.1.4    | Kenneth J. Gergen .....                          | 10        |
| 3.1.5    | Afrunding .....                                  | 11        |
| 3.2      | VIDENSKABSIDEAL .....                            | 11        |
| 3.2.1    | Berger & Luckmann .....                          | 12        |
| 3.2.2    | Alfred Schutz .....                              | 13        |
| 3.2.3    | Maurice Merleau-Ponty .....                      | 15        |
| 3.2.4    | Kenneth J. Gergen .....                          | 16        |
| 3.2.5    | Hans-Georg Gadamer .....                         | 18        |
| 3.2.6    | Afrunding .....                                  | 20        |
| 3.3      | ÆSTETIK .....                                    | 20        |
| 3.4      | ETIK .....                                       | 21        |
| <b>4</b> | <b>TRADITIONEL ORGANISATIONSFORANDRING</b> ..... | <b>23</b> |
| 4.1      | KURT LEWINS AKTIONSFORSKNING .....               | 23        |
| 4.2      | EDGAR SCHEIN .....                               | 24        |
| 4.2.1    | Unfreeze .....                                   | 25        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.2.2    | Change .....   | 26        |
| 4.2.3    | Freeze .....   | 26        |
| 4.3      | JOHN KOTTER .....  | 27        |
| 4.3.1    | Etablering af en følelse af nødvendighed .....                     | 28        |
| 4.3.2    | Oprettelse af den styrende koalition .....                         | 28        |
| 4.3.3    | Udvikling af en vision og en strategi .....                        | 29        |
| 4.3.4    | Kommunikation af forandringsvisionen .....                         | 29        |
| 4.3.5    | Styrkelse af medarbejdernes kompetence .....                       | 30        |
| 4.3.6    | Generering af kortsigtede gevinster .....                          | 30        |
| 4.3.7    | Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring ..... | 30        |
| 4.3.8    | Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen .....                  | 31        |
| <b>5</b> | <b>APPRECIATIVE INQUIRY</b> .....                                  | <b>32</b> |
| 5.1      | BASALE PRINCIPPER .....  | 32        |
| 5.2      | DE FEM TEORIER OM FORANDRING I APPRECIATIVE INQUIRY .....          | 33        |
| 5.2.1    | Social konstruktion af virkeligheden .....                         | 33        |
| 5.2.2    | Den heliotropiske hypotese .....                                   | 34        |
| 5.2.3    | Organisationens indre dialog .....                                 | 34        |
| 5.2.4    | Løsning af paradoksale dilemmaer .....                             | 34        |
| 5.2.5    | Anerkendende proces .....  | 35        |
| 5.3      | TRADITIONEL AKTIONSFORSKNING OG APPRECIATIVE INQUIRY .....         | 35        |
| 5.4      | DE FIRE D'ER .....   | 36        |
| 5.4.1    | Opdage (Discovery) .....   | 36        |
| 5.4.2    | Drømme (Dream) .....   | 37        |
| 5.4.3    | Planlægge (Design) .....   | 37        |
| 5.4.4    | Realisere (Destiny) .....  | 38        |

|          |   |           |           |   |            |
|----------|---|-----------|-----------|---|------------|
| 5.5      | ANERKENDEDE LEDELSE .....   | 39        | 8.4       | PRAKTISK ANVENDELSE AF APPRECIATIVE INQUIRY/ANERKENDEDE LEDELSE ... | 94         |
| <b>6</b> | <b>FINN BORUM .....</b>   | <b>42</b> | 8.5       | FORDELE VED APPRECIATIVE INQUIRY/ANERKENDEDE LEDELSE .....          | 99         |
| 6.1      | DEN TEKNISK-RATIONELLE ÆNDRINGSSTRATEGI .....                     | 42        | 8.6       | PROBLEMER VED APPRECIATIVE INQUIRY/ANERKENDEDE LEDELSE .....        | 103        |
| 6.2      | DEN HUMANISTISKE ÆNDRINGSSTRATEGI .....                           | 43        | 8.7       | INTERVIEWPERSONERNES RESULTATER .....                               | 107        |
| 6.3      | DEN POLITISKE ÆNDRINGSSTRATEGI .....                              | 45        | <b>9</b>  | <b>KONKLUSION .....</b>   | <b>111</b> |
| 6.4      | DEN EKSPLORATIVE ÆNDRINGSSTRATEGI .....                           | 46        | <b>10</b> | <b>LITTERATURLISTE .....</b>  | <b>116</b> |
| <b>7</b> | <b>DISKUSSION .....</b>   | <b>50</b> | 10.1      | BØGER .....   | 116        |
| 7.1      | BORUMS IDEALTYPER I FORHOLD TIL LEWIN, SCHEIN, KOTTER OG AI ..... | 50        | 10.2      | ARTIKLER .....  | 118        |
| 7.2      | ORGANISATIONSOPFATTELSE .....                                     | 51        | <b>11</b> | <b>BILAGSLISTE .....</b>  | <b>120</b> |
| 7.3      | HVAD ER FORANDRING? .....   | 57        |           |   |            |
| 7.4      | FORANDRINGSAGENTENS ROLLE .....                                   | 61        |           |   |            |
| 7.5      | OPFATTELSE AF VIDEN .....   | 63        |           |   |            |
| 7.6      | ANDRE PERSPEKTIVER PÅ FORANDRING .....                            | 65        |           |   |            |
| 7.7      | MANGELDISKURS .....   | 65        |           |   |            |
| 7.8      | ORGANISATIONSFORANDRING SOM ET PARADIGMESKIFT .....               | 66        |           |   |            |
| 7.9      | ET DIALEKTISK SYN PÅ ORGANISATIONER .....                         | 68        |           |   |            |
| 7.10     | MAGT I ORGANISATIONER .....                                       | 71        |           |   |            |
| 7.11     | RATIONALITET I ORGANISATIONER .....                               | 75        |           |   |            |
| <b>8</b> | <b>INTERVIEWS MED UDØVERE AF APPRECIATIVE INQUIRY .....</b>       | <b>83</b> |           |   |            |
| 8.1      | TILGANG TIL OG BEHANDLING AF INTERVIEWS .....                     | 84        |           |   |            |
| 8.1.1    | <i>Interviewpersoner</i> .....                                    | 84        |           |   |            |
| 8.1.2    | <i>Interviewform</i> .....  | 85        |           |   |            |
| 8.1.3    | <i>Behandling af interviews</i> .....                             | 86        |           |   |            |
| 8.2      | INTRODUKTION TIL FORTOLKNING AF INTERVIEWS .....                  | 88        |           |   |            |
| 8.3      | HVORFOR APPRECIATIVE INQUIRY/ANERKENDEDE LEDELSE? .....           | 88        |           |   |            |

## 2 Indledning

Ifølge en nyere bog om organisationsteori af Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik fremgår det, at medarbejdere og organisationer skal være forandringsvillige, og at en vigtig nøgle til succes er at kunne gennemføre succesfulde organisationsforandringer. Virksomheders evne til at gennemføre forandringer kædes ofte sammen med deres evne til at tilpasse sig samfundet omkring virksomheden, således at organisationen kan overleve over tid og skabe gode resultater (Jacobsen & Thorsvik 2002:354)

En udbredt tilgang til organisationsforandring og aktionsforskning har sin oprindelse hos Kurt Lewin i 1946 og blev senere videreudviklet af Edgar Schein. Ifølge denne forandringsmodel er en organisation en statisk størrelse, der er stabil og ikke forandrer sig. Opgaven for en forandringsagent er at definere, hvilken forandring der skal ske, og derefter gennemføre denne. Et andet udtryk for denne tankegang kan ses i den nyere bestseller af John Kotter: "I spidsen for forandringer" fra 1999. Denne tilgang til forandring er meget udbredt i Danmark og anvendes af et meget stort antal ledere og konsulenter, når de mener, at det er tid til en forandring. "I spidsen for forandringer" er solgt i over 2 millioner eksemplarer på verdensplan

(<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmlId=jkotter>).

Der findes dog en alternativ tilgang til organisationsforandring, som tager sit udspring i det socialkonstruktionistiske paradigme, nemlig Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse, som først blev beskrevet af David Cooperrider. Tesen er hér, at den sociale virkelighed hele tiden udvikler sig og konstrueres gennem interaktion mellem individer. Da organisationer ikke ansues som stabile og uforanderlige, sættes der i Appreciative Inquiry i stedet fokus på, hvordan ansatte i organisationen skal omkonstruere deres virkelighed. Derudover lægges der i Appreciative Inquiry vægt på, at den sproglige interaktion mellem individer har konsekvenser for, hvilken virkelighed der konstrueres. Konsekvensen af dette er, at selve den måde, forandringen og problemer i organisationer italesættes, har en betydning for forandringens resultat. Appreciative Inquiry ligger desuden til grund for et generelt ledelseskoncept, der kaldes anerkendende ledelse. Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse anvendes på nuværende tidspunkt i organisationer som Region Nordjylland og Vester Mariendal skole samt af private konsulenter, jf. kapitel 8.

I denne kandidatafhandling vil jeg diskutere traditionel organisationsforandring repræsenteret ved Lewin, Schein og Kotter samt Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse i et videnskabsteoretisk, teoretisk og empirisk lys.

Diskussionen er relevant, da det traditionelle syn på organisationsforandringer tager udgangspunkt i en objektivt tilgængelig verden, som kan analyseres i et rationelt, problemsøgende lys og derefter forandres til det bedre jf. kapitel 4. Videnskabsteoretikere som Schutz, Merleau-Ponty og Kenneth Gergen kritiserer rationalitet og objektivitet jf. kapitel 3. Det vil fremgå af kandidatafhandlingen, at den antagelse, at sproget skaber virkeligheden, medfører, at den problemsøgende tilgang skaber problemer frem for at løse dem. Derudover er hele idéen om, at rationalitet er mulig, problematisk, hvis verden er socialt konstrueret, og rationalitet er konstrueret og afhænger af individer og paradigmer. Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse tager netop udgangspunkt i denne relative rationalitet og forkaster den problemløsende tilgang jf. kapitel 5. Da mange ledere som illustreret tidligere anvender den traditionelle tilgang til forandring, vil jeg i denne kandidatafhandling diskutere forskellene på de to tilgange, og således sandsynliggøre de problemer, der ligger i anvendelsen af den traditionelle tilgang. Jeg vil diskutere hvordan Appreciative Inquiry imødekommer

disse problemer. Samtidig vil jeg diskutere en række kritikker, der kan rettes mod Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse.

Jeg vil stille spørgsmål som: Hvad er baggrunden for Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse? Hvordan er de forskellige teories forhold til virkeligheden, forandring, viden med videre? Hvilke fordele er der ved Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse frem for traditionel organisationsforandring? Hvilken kritik kan der rejses af Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse?

Indledningsvis vil jeg diskutere disse spørgsmål ud fra videnskabsteoretiske og teoretiske vinkler, hvorefter jeg vil fortolke og analysere interviews med personer, som anvender Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse i deres daglige arbejde, for derved at perspektivere den teoretiske og videnskabsteoretiske diskussion i forhold til deres erfaringer med og tanker vedrørende denne tilgang til forandring.



## **Problemformulering**

På baggrund af indledningen kan jeg opstille følgende problemformulering:

***Hvordan adskiller Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse sig fra den traditionelle tilgang til organisationsforandring, og hvilke fordele og problemer er der ved tilgangen?***

Den traditionelle tilgang til organisationsforandring dækker over den tilgang til forandring, som tager sit udspring i Lewins aktionsforskning, se kapitel 4. Jeg bruger betegnelsen 'traditionel organisationsforandring', da både bøgerne om Appreciative Inquiry og Finn Borum i bogen "Strategier for organisationsændringer" fra 1995 bruger betegnelsen 'traditionel' om Lewins teorier, jf. afsnit 5.3 og 6.4.

Med "fordele" menes en diskussion af, hvad Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse kan tilføre en organisation, som lægger ud over det, som den traditionelle tilgang til organisationsforandring kan bidrage med. Med "problemer" menes eventuelle kritikker der kan rettes mod Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse.

### 3 Paradigme

For at sikre mig, at denne kandidatafhandling er af videnskabelig karakter, må jeg beskrive min videnskabsteoretiske og metodiske standpunkt og forholde mig til dette. Thomas Kuhn kalder den tilgang, en forsker eller forskerskole har til verden og videnskabeligt arbejde, for et *paradigme* (Arbnor & Bjerke 1997:12-13). Thomas Kuhn har en revolutionær tilgang til paradigmebegrebet, idet han mener, at en videnskab vil være domineret af et enkelt paradigme, at videnskaben er monoparadigmatisk, og at paradigmer afløser hinanden ved en revolutionær proces. Jeg vil i stedet anvende Håkan Töhnebohms opfattelse af paradigmer. Töhnebohm ser videnskab som polyparadigmatisk hvorfor der findes en række samtidigt eksisterende paradigmer i videnskaben. Samtidig har Töhnebohm en evolutionær tilgang til paradigmer, da de ifølge ham udvikler sig løbende inden for og mellem forskerskoler (Arbnor & Bjerke 1997:12-13). Det, at videnskaben er polyparadigmatisk, kan ses ved at paradigmer som eksempelvis funktionalisme og konstruktionisme eksisterer sideløbende inden for organisationsteorien. Et paradigme indeholder en række udtalte og uudtalte kriterier for, hvad der er god videnskab, og hvad idealet er for videnskaben. Töhnebohm opstiller fire dimensioner, som et paradigme består af. Disse er:

- Virkelighedsopfattelse
- Videnskabsideal og -opfattelse
- Ethiske aspekter
- Æstetiske aspekter (Arbnor & Bjerke 1997:13-16, Fast 1996: 34-35)

I de følgende afsnit vil jeg beskrive min tilgang til denne kandidatafhandling, samt forholde mig til konsekvenserne af min tilgang.

#### 3.1 Virkelighedsopfattelse

I dette afsnit vil jeg beskrive min opfattelse af den virkelighed, vi som mennesker er en del af. Denne opfattelse kan også betegnes som *ontologi*. I "Leksikon i sociologi" betegnes ontologi som:

*"(...) læren om det værende, virkelighedens grundlæggende og dybeste natur."* (Andersen et al 1998:186)

### **3.1.1 Berger & Luckmann**

Min opfattelse af virkeligheden tager udgangspunkt i Berger & Luckmanns værk "Den sociale konstruktion af virkeligheden" fra 1966. I værket opstiller de en teori om, at den sociale verden er socialt konstrueret. Med deres egne ord er:

*"(...) den institutionelle verdens objektivitet, hvor massiv den end forekommer individet, er en menneskeligt fremstillet og konstrueret objektivitet." (Berger & Luckmann, 1966: 99).*

Mennesker skaber dermed de sociale sandheder, som kan opfattes som objektive sandheder for den enkelte.

Den sociale konstruktion af virkeligheden er en dialektisk proces, hvor individer eksternaliserer deres livsverden gennem sproget. Disse eksternaliseringer kan derefter objektiviseres, således at de forekommer objektivt sande for den enkelte. Endelig internaliseres de objektiviserede sandheder i det enkelte individ. Internaliseringen kaldes også socialisering. Processen gentager sig i det uendelige, idet at individerne igen udtaler sig om den virkelighed, de oplever, og dermed eksternaliserer

deres livsverden på ny. For Berger & Luckmann findes der ikke en start og en slutning på disse processer da alle tre sker samtidig og løbende i interaktionen mellem individer (Berger & Luckmann 1966: 99, 169).

Det dialektiske i processen skal forstås sådan, at de forskellige individers bevidsthedshorisonter mødes gennem sproget. Individerne udvikler derefter en ny, fælles bevidsthed, som Berger & Luckmann kalder *intersubjektivitet*. Denne intersubjektivitet er anderledes end de enkelte individers egne forståelser (Berger & Luckmann, 1966: 58).

### **3.1.2 Alfred Schutz**

Berger & Luckmann er i høj grad inspireret af Alfred Schutz (Berger & Luckmann 1966:53-54). Til beskrivelse af hans idéer gør jeg brug af den danske udgave af værket "Hverdagslivets sociologi". Denne udgave udkom i 2005. Han opfatter ligesom Berger & Luckmann den sociale verden som socialt konstrueret. Han skriver at:

*"Al vor viden om verden, inden for såvel common sense som den videnskabelige tænkning, involverer konstruktioner, det vil sige et sæt af*

*generaliseringer, formaliseringer og idealiseringer, der er specifikke for det pågældende niveau af tankens organisering.” (Schutz 2005:23-24)*

Der eksisterer ikke objektive kendsgerninger idet alle kendsgerninger er udvalgt af vores bevidsthed og fortolkede (Schutz 2005:24). Schutz skriver, at de konstruktioner, som videnskabsmænd opstiller, er konstruktioner af andre menneskers hverdagslivskonstruktioner. De er således konstruktioner af 2. orden (Schutz 2005:25). Den viden, et menneske har om verden, og som er i spil, når verden fortolkes, bygger på:

*”et lager af tidligere erfaringer af den [verden], vore egne erfaringer eller dem, vi har fået overleveret fra vores forældre eller lærere; disse erfaringer fungerer som en referenceramme i form af ”forhenværende viden”.” (Schutz 2005: 27)*

Alle kulturgenstande - herunder også sproget, har sin oprindelse i menneskelige subjekters aktiviteter. Dette betyder, at forståelse af en kulturgenstand er umulig, hvis ikke den knyttes sammen med den menneskelige aktivitet, hvorfra den udspringer (Schutz 2005:31). Ligesom Berger & Luckmann kalder Schutz den sociale verden for en inter-

subjektiv verden, det er ikke en persons egne, private verden. Alle mennesker er forbundet med hinanden gennem fælles påvirkning og virksomhed i verden (Schutz 2005:31-32). Nedenstående citat understreger denne pointe:

*”Vi fastslog tidligere, at den hverdagsverden, vi fødes ind i, fra begyndelsen er en intersubjektiv verden. Det indebærer på den ene side, at denne verden ikke er min private verden, men fælles for os alle, og at der på den anden side findes andre mennesker i denne verden, som jeg er forbundet med gennem en mangfoldighed af sociale relationer.” (Schutz 2005:93)*

Rationalitet er ikke en objektivt tilgængelig størrelse, men er afhængig af såkaldte *relevanssystemer* og perspektiver. Det, der er rationelt for ét menneske, er ikke nødvendigvis rationelt for et andet menneske, som ikke er del af det samme relevanssystem. Inden for et relevanssystem tages det for givet, at en person i samme relevanssystem handler på samme måde som én selv, og viden inden for et relevanssystem anse, af medlemmerne af systemet som værende objektiv og anonym (Schutz 2005:34-35, 55). Schutz skriver:

*”Vi kan forklare det rationelle i den menneskelige interaktion ud fra den kendsgerning, at begge aktører tilpasser deres handlinger efter bestemte normer, der er inden for den in-gruppe, aktørerne tilhører, nyder social anerkendelse som adfærdsregler (...) Men hverken oprindelsen til den socialt anerkendte norm eller dens betydning forstås ’rationelt’.” (Schutz 2005:59)*

Jo mere standardiserede handlingsmønstrene er i et relevanssystem, des sværere er de at analysere (Schutz 2005:59-61).

### **3.1.3 Maurice Merleau-Ponty**

En anden forfatter, som sætter fokus på objektivitet og rationalitet som konstruerede størrelser, er Maurice Merleau-Ponty. Til beskrivelse af hans tanker vil jeg gøre brug af værket ”The Phenomenology of Perception” fra 1962.

Merleau-Ponty skriver, at objektive videnskaber søger en objektiv forklaring på sansning og skabelse af viden i individet. Dette vil altid slå fejl. Det er umuligt at forklare opfattelse på en objektiv måde, da det man fokuserer på, og den mening der, lægges i en observation, har

betydning for, hvad der opleves og opfattes (Merleau-Ponty 1962:10-11). Om empirismen skriver han:

*“(...) the nature about which empiricism talks is a collection of stimuli and qualities, and it is ridiculous to pretend that nature thus conceived is, even in intention merely, the primary object of our perception; it does in fact follow the experience of cultural objects, or rather is one of them.” (Merleau-Ponty 1962:24)*

Videnskabeligt sprog og videnskabelige beskrivelser er altså kulturelle konstruktioner og ikke en objektiv beskrivelse af virkeligheden. Sansning og opfattelse er ikke objektivt tilgængelige for videnskaben, da de begge er styret af sproget og meningsdannelse. I stedet for at afsløre subjektivitet vil objektive videnskaber i stedet skjule den (Merleau-Ponty 1962:6). Ifølge Merleau-Ponty skal der i stedet findes tilbage til verden som en social verden, vi er i kontakt med i kraft af, at vi eksisterer i den, og som er en uadskillelig del af os. Den sociale verden er således ikke en objektiv størrelse, der står uden for os og kan observeres af os. Den er heller ikke en intern tankekonstruktion som kun eksisterer i vores bevidsthed (Merleau-Ponty 1962:362). Der er et bestemt

kulturelt fænomen, som Merleau-Ponty tillægger særlig værdi - sproget. Han skriver:

*“There is one particular cultural object which is destined to play a crucial role in the perception of other people: language. In the experience of dialogue, there is constituted a between the other person and myself a common ground; my thoughts and his are interwoven into a single fabric, my words and those of my interlocutor are called forth by the state of discussion, and they are inserted into a shared operation of which neither of us are the creator.” (Merleau-Ponty 1962:354)*

Sprog skaber dermed et fællesskab, som ingen af de involverede personer selvstændigt skaber. Perspektiver smelter sammen i den sproglige udveksling, og vi lever sammen i en fælles verden (Merleau-Ponty 1962:354). Ligesom Schutz betegner Merleau-Ponty verden som en intersubjektiv verden (Merleau-Ponty 1962:361).

### **3.1.4 Kenneth J. Gergen**

En væsentlig bidragsyder til den sociale konstruktionisme, som samtidig spiller en væsentlig rolle i forhold til Appreciative Inquiry, er Ken-

neth Gergen jf. afsnit 7.2. Han tillægger ligesom Merleau-Ponty sproget en central rolle i skabelsen af den sociale verden. Til beskrivelse af hans idéer gør jeg brug af værkerne ”Virkelighed og Relationer” fra 1997 samt ”Toward Transformation in Social Knowledge” fra 1994.

Ligesom Merleau-Ponty, Schutz og Berger & Luckmann mener Gergen, at den sociale verden er socialt konstrueret. Han beskriver direkte Berger & Luckmanns bog som et hovedværk inden for den sociale konstruktionisme, som har betydning for hans eget værk (Gergen 2005:90). Alt, hvad der synes rationelt, kan blive genstand for forandring (Gergen 2005:82). Han mener ikke, at det er muligt at udforme en direkte kobling mellem sprog og den virkelighed, sproget beskriver. Han skriver:

*“Der er nu en almindelig enighed om, at man stadigvæk ikke har nogen tilfredsstillende forklaring på, hvordan man når frem til objektive repræsentationer i forbindelse med beskrivelser og forklaringer.” (Gergen 2005: 54)*

Til denne pointe er Gergen inspireret af Ludwig Wittgenstein, som mener at sproget er tillært og har sine egne spilleregler, som ikke har

en direkte kobling til den verden, der beskrives (Wittgenstein 1995), se desuden afsnit 7.2 for en uddybende forklaring af koblingen mellem Wittgenstein og Gergen.

For Gergen er det sproget, der er bærer af det, der opfattes som objektive sandheder (Gergen 2005:52). Han skriver:

*”Det er ikke kendsgerningerne, som skaber paradigmet, men paradigmet, som bestemmer hvad der kan gælde som kendsgerninger.” (Gergen 2005: 58)*

Det er altså ikke objektive kendsgerninger, der skaber verden og sproget, men derimod sproget der bestemmer, hvad der er kendsgerninger.

### **3.1.5 Afrunding**

Da min virkelighedsopfattelse bygger på de ovenfor beskrevne teoretikere og diskussioner, opfatter jeg verden som socialt konstrueret. Den består af en række individer, som fortolker den verden, de møder, og

konstruerer verden gennem sproglig interaktion. Konstruktionen er en dialektisk proces mellem individerne, en proces som ingen fuldt ud er herre over. Konstruktionerne kan opnå en status, hvor de opfattes som objektivt til stede for de enkelte individer - det Berger & Luckmann kalder objektiviseringer, og Schutz kalder relevanssystemer. Den sociale verden er ikke en objektiv størrelse, der kan adskilles fra individerne, og heller ikke en tankekonstruktion, som kun findes i individernes bevidsthed. Den er et fællesskab, som vi alle er en del af og skaber sammen gennem sproget.

## **3.2 Videnskabsideal**

I dette afsnit vil jeg beskrive det videnskabelige ideal for denne kandidatafhandling. Det vil sige hvordan jeg undersøger verden, og frembringer viden om denne. Dette aspekt kaldes også *epistemologi*. I ”Leksikon i sociologi” ses følgende beskrivelse af epistemologi:

*”gren af filosofien, der handler om erkendelsens grundlag, forudsætninger og kilder, afgrænsningen af, hvad der i det hele taget kan erkendes og kriterier for sandhed.” (Andersen et al 1998:60)*

### 3.2.1 Berger & Luckmann

Som nævnt i afsnit 3.1.1 argumenterer Berger & Luckmann for, at den sociale verden er socialt konstrueret, og at der i stedet for objektivitet findes objektiviteter i den sociale virkelighed. Objektivitet er dermed socialt konstrueret, og der findes ikke en objektiv oprindelse til sproget.

Berger & Luckmann anfægter ikke, at der eksisterer en objektiv virkelighed, men mener ikke, at den objektive og den subjektive virkelighed er den samme. Disse virkeligheder modsvarer hinanden og kan oversættes til hinanden men er ikke ens (Berger & Luckmann 1966:174). Det enkelte individ opfatter sig hele tiden som både inden i og udenfor samfundet. Det er en aldrig statisk proces, hvor forholdet mellem den objektive og den subjektive virkelighed oprettes og genoprettes (Berger & Luckmann 1966:174).

Sproget spiller en afgørende rolle for, hvad der opfattes som virkeligt. Berger & Luckmann skriver:

*”Sproget er ikke bare i stand til at skabe symboler, der er voldsomt abstrakte i forhold til hverdagens erfaringer, det kan også føre disse symboler ’tilbage’ og appræsentere dem som objektivt virkelige elementer af hverdagslivet. På den måde bliver symbolikken og det symbolske sprog essentielle dele af hverdagslivets virkelighed og den almindeligt udbredte virkelighedsopfattelse.” (Berger & Luckmann 1966:79)*

Det, der opfattes som objektiv virkeligt, kan altså ikke umiddelbart føres tilbage til en reel objektiv virkelighed. I stedet kan opfattelsen opstå i sproget. Da den sociale verden er konstrueret på denne måde, medfører det nogle bestemte konsekvenser for analyse af samfundet samt teoretisering på baggrund af sådanne samfundsanalyser.

Berger & Luckmann påpeger, at det er *hverdagslivets virkelighed* der skal studeres. Hverdagslivet er en virkelighed der er menneskeligt fortolket og meningsfuld for subjekter (Berger & Luckmann 1966:57). De forkaster kausale og genetiske forklaringer og skriver:

*”Den fænomenologiske analyse af hverdagslivet, eller rettere af den subjektive erfaring af hverdagslivet, afstår fra enhver kausal eller gene-*



*tisk hypotese, ligesom den afstår fra udsagn om de analyserede fænomeners ontologiske status.” (Berger & Luckmann 1966:58)*

Det er ikke muligt for forskeren at afdække objektive, kausale forklaringer eller at afgøre, om et fænomen er virkeligt eller ej. Det enkelte individ befinder sig i en intersubjektiv verden, hvor vi tager for givet, at andres indstilling til verden svarer til vores egen. Samtidig ved vi, at den anden har et andet perspektiv på verden (Berger & Luckmann 1966:61).

### **3.2.2 Alfred Schutz**

Som tidligere nævnt er Berger & Luckmann i høj grad inspirerede af Alfred Schutz. Schutz argumenterer for, at det ikke er muligt at forstå et andet menneske fuldt ud. Han skriver:

*”Der er ikke alene forskel på, hvad en person ved i forhold til sin næste, men også på, hvordan begge individer erkender de ’samme’ kendsgerninger.” (Schutz 2005:36)*

En kendsgerning, der fremstår for et enkelt individ på en bestemt måde, kan opfattes helt anderledes af et andet individ. Det er kun i den situation, hvor vi står overfor et menneske og deler tid og rum med personen, at vi kan begribe den biografiske situation. Dog vil vi selv i en sådan situation kun se en del af den anden, da det kun er en del af individet, der er synligt i situationen (Schutz 2005:41). Kommunikation forudsætter en såkaldt ’stille ind-relation’, hvor det ene individs adfærd blive meningsfuld for et andet individ ved gensidig deltagelse i hinandens erfaringsstrøm via fælles gennemlevelse af nutiden (Schutz 2005:97, 242-243). Derudover skriver Schutz, at en social handling betyder noget forskelligt for både den, der udfører handlingen, den der interagerer med den, der handler og den iagttager, der ser handlingen, men som ikke interagerer med den, der handler (Schutz 2005:49). Konsekvensen af dette er ifølge Schutz, at:

*”Dét, som for iagttageren objektivt set synes at være den samme adfærd, kan for det handlende subjekt have mange forskellige betydninger eller ingen betydning overhovedet.” (Schutz 2005:83)*

Schutz diskuterer i værket den videnskabelige iagttagers rolle i et forskningsprojekt. Ifølge ham bruger en videnskabelig iagttager meto-

dologiske redskaber til at opstille 'marionetter', hvilket er reducerede, idealtypiske konstruktioner af mennesker, som reagerer og handler på en bestemt måde. På denne baggrund opstilles typificerede modeller af den sociale verden, som er relevante for forskeren (Schutz 2005:37-40, 52-54, 141). Schutz ser ikke nogen objektiv oprindelse til disse modeller, han skriver i stedet:

*"Disse virksomme handlinger og reaktioner er naturligvis rent fiktive, eftersom de ikke udspringer af en levende bevidsthed som manifestationer af deres spontanitet; marionetterne tillægges dem udelukkende, fordi videnskabsmanden vil det således." (Schutz 2005:141)*

Det bliver dermed videnskabens meningsstrukturer – det videnskabelige korpus – og forskerens subjektive meningsstruktur, der lægger grundlaget for fortolkningen af menneskelig handling (Schutz 2005: 65-69). Ifølge Schutz bygger en stor del af et individs fortolkning på det lager af erfaringer, som er overleveret til et individ fra forældre eller lærere. Han skriver:

*"Kun en meget lille del af min viden om verden har sin oprindelse i min personlige erfaring. Størstedelen er socialt afledt, jeg har fået den over-*

*leveret fra mine venner, mine forældre, mine lærere og mine læreres lærere." (Schutz 2005:35)*

Det er altså ikke i særlig høj grad en persons personlige erfaringer og observationer, der ligger til grund for en fortolkning, men derimod denne overleverede viden. På grund af dette forhold kan vi ikke forholde os til sociale fænomener på samme måde som naturlige fænomener. Samfundsforskeren må:

*"(...) undersøge, eller han må i det mindste altid være i stand til at undersøge, hvad der foregår i bevidstheden på en individuel aktør, hvis handling har ført til det pågældende fænomen." (Schutz 2005: 174-175)*

En social handling kan ikke forstås løsrevet fra motiver, menneskelige midler og mål samt menneskelig planlægning (Schutz 2005:174).

### 3.2.3 Maurice Merleau-Ponty

Maurice Merleau-Ponty kritiserer i "Phenomenology of Perception" opfattelsen af, at fænomener kan observeres uden, at vores opfattelse og forståelse spiller ind. Han skriver:

*"If we turn back to the phenomena, they show us that the apprehension of a quality is bound up with a whole perceptual context, and that the stimuli no longer furnish us with the indirect means we were seeking of isolating a layer of immediate impressions." (Merleau-Ponty 1962:8)*

Vores sansning af verden er bundet af vores forståelse. Det er ikke muligt at finde ind til umiddelbare sansninger, uden at vores forståelse indvirker på sansningen (Merleau-Ponty 1962:5-8). Den objektive videnskab har forsøgt at udvikle et billede af den menneskelige forståelse og skabelse af viden som en række fysiske reaktioner og stimuli. Gennem disse naturlove har forskere forsøgt at forklare selve fænomenet forståelse og opfattelse. De forsøgte dermed at opstille en objektiv videnskab om det subjektive. Dette forsøg vil ifølge Merleau-Ponty altid slå fejl, da selve det, man fokuserer på, og den mening, der

lægges i en observation, har betydning for, hvad der opleves og opfattes (Merleau-Ponty 1962:10-11). Han skriver:

*"There is an empirical or second-order perception, the one which we exercise at every moment, and which conceals from us the former basic phenomenon, because it is loaded with earlier acquisitions and play, so to speak, on the surface of being" (Merleau-Ponty 1962:43)*

Vi er i kraft af vores tidligere erfaringer afskåret fra basale fænomener og en opfattelse af den sande, objektive verden. Det er ikke muligt at verificere vores opfattelse af hverken den eksterne opfattelse eller den interne opfattelse, da begge dele udvikles i en syntese mellem det eksterne og det interne (Merleau-Ponty 1962:383).

Ligesom Schutz mener Merleau-Ponty ikke, at det er muligt at opfatte fænomener og begreber på præcis samme måde som et andet menneske. Han skriver:

*"If, moreover, we undertake some project in common, this common project is not one single project, it does not appear in the selfsame light*

*to both of us, we are not both equally enthusiastic about it, or at any rate not quite in the same way, simply because Paul is Paul and I am myself. Although his consciousness and mine, working through our respective situations, may contrive to produce a common situation in which they can communicate, it is nevertheless from the subjectivity of each of us that each one projects this 'one and only' world." (Merleau-Ponty 1962:356)*

En fuldstændig forståelse af et andet menneske er således ikke muligt, men gennem en dialektisk proces kan vi opbygge et "fælles sprog", som gør os i stand til at gennemføre projekter sammen og kommunikere med hinanden. Dog vil projektet fremstå forskelligt afhængigt af, hvem der anskuer det.

### **3.2.4 Kenneth J. Gergen**

I Gergens værker findes mange lighedstræk med Berger & Luckmann, Schutz og Merleau-Ponty. Gergen påpeger i lighed med de andre, at det i høj grad er forskeren eller 'praktikeren', der via sin forståelse af handlingsmønstre og reaktioner inden for det undersøgte område tilpasser observationer og teori til den viden, vedkommende allerede

besidder. Der skabes dermed ikke ny viden om verden (Gergen 1994:77). Han skriver:

*"Videnskabelige problemer bliver uvægerligt knyttet til bestemte perspektiver – sprog, som beskriver dem som "problemer" og kræver noget, vi kalder "løsninger". Tilsvarende vil den måde, et problem bliver formuleret på, samtidig afgrænse rækken af mulige udfald. Når et problem er blevet fremsat inden for et givet forståelsessystem, vil mulighederne begrænse dig til løsninger, som har deres rod i dette system, og man vil ikke anerkende påstande, som hører hjemme i alternative systemer." (Gergen 2005:289)*

Selve det spørgsmål, der stilles, og den måde det stilles på, begrænser dermed de svar der er mulige. Et problem og en løsning refererer altid til et forståelses system og begrænses af disse. Her er en parallel til Schutz' begreb 'relevanssystem', som Schutz netop også ser som begrænsende for den viden, der fremskaffes, jf. afsnit 3.1.2. Gergen mener dermed ikke, at det er muligt at fremskaffe objektiv viden om verden og finde frem til en 'sandhed' (Gergen 2005:87). Han skriver:

*”De termer eller udtryk, vi benytter til at gøre rede for verden og for os selv, bliver ikke dikteret af de objekter, redegørelsen handler om” (Gergen 2005: 71)*

I stedet argumenterer Gergen for, at sociale fænomener og udvikling ikke skal ses ud fra formel eller reel kausalitet. I stedet skal det ses som relationelle processer (Gergen 2005:308-309). Det er ikke den objektive validitet af en beskrivelse af verden, der bestemmer, om beskrivelsen kan opretholdes over tid men i stedet skiftende sociale processer. Sproget får betydning for mennesker, ud fra hvordan sproget fungerer i forhold til relationsmønstre (Gergen 2005:73-74). Derfor skal videnskaben beskæftige sig med relationer, og hvordan viden skabes i disse. Gergen skriver:

*”(...) in contrast to the empiricist position, we find a metatheory that places the locus of knowledge not in the minds of single individuals, but in the collective. It is not the internal processes of the individual that generate what is taken for knowledge, but a social process of communication.” (Gergen 1994:207).*

Viden eksisterer ifølge Gergen ikke hos det enkelte individ men i kollektivet og relationer mellem individer. Produktet af en empirisk indsamling er lingvistiske redegørelser eller fortolkninger. (Gergen 1994:101). Den konstruktionistiske udfordring – eller videnskabens udfordring – bliver at:

*”udforme en virkelighed af forbundethed, af sproglige forståelser og dertil knyttede skikke, som kan give kulturens liv et nyt potentiale” (Gergen 2005: 247)*

Ved at vurdere eksisterende former for anskuelser, evalueres kulturelle livsmønstre. Denne form for evaluering kan ifølge Gergen give mæle til alternative opfattelser og udvikle forståelsesmønstre (Gergen 2005:76).

Gergen kritiserer i ”Virkelighed og relationer” hermeneutikken for opfattelsen af, at mening har sin oprindelse i bevidstheden, bliver udtrykt i ord og bliver dekodet i en andens bevidsthed (Gergen 2005:298). Ifølge Gergen er det ikke muligt at komme til en forståelse af andres subjektivitet. Ej heller er det muligt at forstå noget, som er

uden for ens eget meningssystem (Gergen 2005:298-299). I stedet foreslår han følgende fremgangsmåde:

*"I stedet for at begynde med individuel subjektivitet og arbejde os deduktivt mod en forklaring på menneskelig forståelse gennem sproget, så kan vi påbegynde vores analyse på de menneskelige relationers niveau, da dette skaber sprog som forståelse." (Gergen 2005:299)*

Opmærksomheden skal ikke rettes mod det enkelte individ men i stedet mod sproget. Social forståelse skal ses som et biprodukt af deltagelse i det fælles sprogsystem (Gergen 2005:299-300). Om individets eksistens i sprogsystemet skriver Gergen:

*"I denne forstand er det ikke individet, som eksisterer på forhånd i relationen, og som tager initiativ til kommunikationsprocessen, men det er de konventioner, som gælder i forhold til andre, som gør det muligt at opnå forståelse." (Gergen 2005:299)*

Det at opnå forståelse skal ikke forklares ud fra individets personlige overvejelser i den enkeltes bevidsthed men i stedet som en kulturel

proces - en social præstation, der finder sted i det offentlige rum (Gergen 2005:307). Denne opfattelse deler jeg dog ikke. Jeg vil her referere til Merleau-Pontys følgende pointe:

*"if neither of us is a constituting consciousness in the moment when we are about to communicate and discover a common world, the question is: who communicates, and for whom does this world exist?" (Merleau-Ponty 1962:357)*

Der må altså være en individuel opfattelse - en individuel subjektivitet. Subjektiviteten er som tidligere nævnt ikke objektivt tilgængelig, men den er dog til stede hos de individer, der indgår i relationer. Individer er en del af det omkringliggende samfund, som Gergen også påpeger, og kan ikke adskilles fra dette. Samtidig er individer dog også dem selv, og er udgangspunktet for kommunikation og relationer (Merleau-Ponty 1962:360).

### **3.2.5 Hans-Georg Gadamer**

Den sidste teoretiker, jeg vil inddrage til beskrivelsen af mit videnskabsideal, er Hans-Georg Gadamer. Selvom han ofte betegnes som

hermeneutiker, har han meget til fælles med Berger & Luckmann og Schutz. Jeg vil i min beskrivelse af Gadamer's tilgang gøre brug den danske udgave af Gadamer's værk "Sandhed og Metode" fra 2004 samt "Politikens bog om moderne videnskabsteori" fra 1992.

I brugen af den traditionelle hermeneutik antages det, at det er muligt at frigøre sig fra sin forståelseshorisont ved at være bevidst om denne. Denne bevidstliggørelse skulle gøre, at man bliver i stand til at forstå et andet individ fuldt ud og gøre forståelsen uafhængig af sig selv (Elster et al 1992:98). Gadamer betegnes som nævnt ofte som hermeneutiker, men hans opfattelse er dog noget anderledes end den traditionelle hermeneutik. Han mener, at såkaldte *fordomme* gør os ude af stand til at forstå fænomener og andre individer uafhængigt af os selv. Vi kan gøre os bevidste om vores fordomme, men de vil altid præge os i vores videnskabelige arbejde og vores forståelsesproces (Elster et al 1992:99). Gadamer skriver at:

*"Den genstand som man gør en erfaring med, kan altså ikke være tilfældigt valgt; den må tværtimod være sådan, at man opnår en bedre viden, ikke kun om genstanden, men også om det, man tidligere mente at vide, altså noget universelt. Den negation, hvorigennem erfaringen*

*yder dette, er en bestemt negation. Denne form for erfaring kalder vi dialektisk"* (Gadamer 2007: 335).

Gadamer's erkendelse er altså, at en forskers fordomme eller forståelseshorisont altid vil præge den forståelse, der opnås i kraft af, at de valg, der træffes undervejs i forskningsforløbet, er styret af disse fordomme. Denne tanke minder i høj grad om de andre teoretikeres opfattelse af, at det ikke er muligt at forstå andre mennesker fuldt ud.

I modsætning til traditionel hermeneutik, hvor idealet er en frigørelse fra sine fordomme, er idealet for Gadamer, at forskere gennemgår en forståelsesproces, hvor fordommene hele tiden sættes på spil. Hvis en fordom viser sig ikke at holde stik, må forskeren justere denne, således at den stemmer overens med den erkendelse, som opnås. Dette indebærer, at en forsker må være åben over for, at erkendelser er i strid med forskerens fordomme, hvorefter disse skal justeres. Denne løbende justering af fordomme kalder Gadamer for en horisontsammensmeltning. (Elster et al 1992:99). Gadamer beskriver selv en horisontsammensmeltning således:

*"Ethvert møde med overleveringen, som sker med historisk bevidsthed, indebærer erfaringen af et spændingsfelt mellem tekst og nutid. Den hermeneutiske opgave består i bevidst at udfolde dette spændingsforhold, og ikke tilsløre det ved naivt at udligne det (...) Den historiske bevidsthed er bevidst om sin egen anderledeshed og udhæver derfor overleveringens horisont på baggrund af sin egen horisont (...) I forståelsens fuldbyrdelse sker en virkelig horisontsammensmeltning, der, samtidig med at den udkaster den historiske horisont, fuldbyrder dens ophævelse."* (Gadamer, 2007: 292).

Gadamers tilgang kan opfattes som en dialektisk proces, da det ikke handler om af sætte sin egen dagsorden igennem men i stedet af forandre sig, ligesom at teksterne og interviews forvandler sig for én selv, når man læser disse. Han skriver at forståelse handler om:

*"Ikke blot at spille sig ud og sætte sit eget standpunkt igennem, men en forvandling hen mod det fælles, hvor man ikke forbliver, hvad man var."* (Gadamer 2007:359).

### **3.2.6 Afrunding**

Ud fra den ovenstående diskussion af videnskabsideal kan jeg konkludere, at jeg ikke mener, at det er muligt at opnå objektiv viden om den sociale verden. Det er heller ikke muligt at opnå fuld forståelse af de tekster eller de interviews, jeg har foretaget, sådan at begreber og udtalelser betyder det samme for mig som for forfatteren eller interviewpersonen. Dette ville kræve, at jeg havde præcis den samme fortid og den samme bevidsthed som det andet menneske. Jeg kan dog nærme mig de andre gennem en horisontsammensmeltning. I denne kandidatafhandling vil jeg hele tiden veksle mellem mine ord og forfatterens/interviewpersonernes ord, ligesom jeg har gjort i de foregående afsnit. På denne måde foregår der en dialektisk proces mellem mig og de anvendte tekster/interviewene, som fører til en ny og anderledes forståelse hos mig. Der dannes et fælles sprog mellem mig og teksterne/interviewene, hvorigennem mine fordomme udfordres og justeres.

### **3.3 Æstetik**

Æstetik dækker over idealer for hvad der anses for værende 'smukt' eller 'grimt'. Æstetiske idealer har betydning for, hvordan resultater, grafiske fremstillinger og sproglige ytringer skal fremstilles i et forskningsprojekt (Arbnor & Bjerke 1997:15-16).



Da min tilgang til verden tager udgangspunkt i de teoretikere, som er nævnt i de foregående afsnit om virkelighedsopfattelse og videnskabsideal, vil jeg i denne kandidatafhandling undersøge hverdagslivet. Jeg vil undersøge de meningsdannelser, der ses i den anvendte litteratur samt de interviews jeg har foretaget. Jeg forsøger ikke at opstille objektive og generelle lovmæssigheder.

I videnskaben kan der skelnes mellem *idiografisk* og *nomotetisk* videnskab. Det nomotetiske projekt søger at opstille generelle, kausale lovmæssigheder, og der vil ofte blive benyttet formler, grafer og kvantitativ data i de tekster, der udspringer af nomotetiske forskningsprojekter. Objektive videnskaber vil ofte være nomotetiske (Fast 1996:47-48, Elster et al 1992:61-62). Idiografisk videnskab søger i stedet at beskrive det unikke og den mening, der lægges i handlinger og fænomener. Der er fokus på hverdagslivets virkelighed. Idiografiske projekter ses ofte i de subjektive videnskaber (Fast 1996:47-48, Elster et al 1992:61-62).

Da min kandidatafhandling kan opfattes som idiografisk, vil de resultater og konklusioner, der opstilles i afhandlingen ikke have form af lovmæssigheder, formler eller lignende. I stedet vil de bestå af beskrivel-

ser af hverdagslivet samt fortolkninger af mening og handlinger. Der vil, som nævnt i afsnit 3.2.6 være en vekslen mellem mine ord, tekster og udtalelser fra interviews i afhandlingen.

### 3.4 Etik

Etik har betydning for, hvad der opfattes som moralsk ansvarligt i et forskningsprojekt. Dette kan eksempelvis være, om det er i orden at observere andre uden de er opmærksomme på observationen, eller om interviewpersoner skal anonymiseres (Arbnor & Bjerke 1997:15-16). Da jeg til kandidatafhandlingen interviewer et antal personer, vil jeg her reflektere over de etiske overvejelser, der kan være relevante i forbindelse med sådanne interviews.

De personer, jeg interviewer, har jeg valgt på baggrund af deres viden om Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse, samt deres daglige erfaringer med disse (se desuden afsnit 8 for en nærmere beskrivelse af interviewpersonerne samt min tilgang til interviewene). Jeg har blandt andet spurgt ind til deres motiver for at anvende Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse samt deres erfaringer med tilgangen. Min oplevelse er, at der ikke er fremkommet materiale i den forbindelse, som kan være skadelige for de interviewede personer. Hvis dette

havde været tilfældet, ville jeg enten have anonymiseret udtalelserne eller interviewpersonerne. Ingen af de interviewede har bedt om at min kandidatafhandling skal gøres fortroligt. En af interviewpersoner har ligefrem selv offentliggjort tidligere resultater og erfaringer i forbindelse med anvendelsen af Appreciative Inquiry<sup>1</sup>. Flere af de interviewede har offentliggjort bøger, artikler med videre om teorierne samt erfaringer med Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse. Interviewpersonerne lægger således ikke skjul på at de anvender tilgangen, og de deler de erfaringer de har gjort sig i forbindelse med denne anvendelse. Derfor vil jeg viderebringe deres udtalelser som de er samt offentliggøre afhandlingen.

---

<sup>1</sup> Charlotte Dalsgaard har eksempelvis offentliggjort resultater i forbindelse med anvendelsen af Appreciative Inquiry på [vaerdsaettende-samtale.dk](http://vaerdsaettende-samtale.dk).

## 4 Traditionel organisationsforandring

I dette kapitel vil jeg give et overblik over en af de mest betydningsfulde teoridannelser inden for organisationsforandring i en international sammenhæng. For at forstå Appreciative Inquiry som et værktøj til organisationsforandring vil jeg altså først beskrive nogle hovedstrømninger i det teoretiske landskab, som Appreciative Inquiry er udsprunget af. Mit fokus vil være på Kurt Lewins aktionsforskningsmodel, Edgar H. Scheins videreudvikling af Lewins *unfreeze – change – freeze* model samt John Kotter nyere version af modellen. Grunden til, at jeg lægger så stor vægt på Lewin, Schein og Kotter, er, at David Cooperrider tager udgangspunkt i Lewins aktionsforskningsmodel, men samtidig tager afstand til denne, og opstiller en alternativ, socialkonstruktivistisk tilgang til forandring. I min senere diskussion vil jeg derfor inddrage elementer af disse teorier.

### 4.1 Kurt Lewins aktionsforskning

Et tidligt bidrag til litteraturen om organisationsforandring er Kurt Lewins aktionsforskningsmodel. Han beskrev første gang denne tilgang i artiklen "Action Research and Minority Problems" fra 1946.

Ifølge Lewin er det vigtigt, at der opstilles en objektiv model for, hvordan en social forandring gennemføres samt objektive standarder for, hvornår der er sket fremskridt. Det er derfor essentielt, når en lærings- og forandringsproces igangsættes, at der skal ske en - som Lewin udtrykker det - realistisk udforskning af fakta og evaluering. Et vigtigt element, når der foretages socialforskning, er anvendelsen af matematiske og konceptuelle værktøjer til at fremstille de love, der findes i det sociale liv (Lewin 1946:34-35).

I artiklen beskriver Lewin en række faser, som en social forandringsproces skal gennemgå, for at den er videnskabelig. For det første skal der foretages en diagnose af problemet ved hjælp af en videnskabelig udforskning af fakta. Diagnosen skal tage udgangspunkt i den unikke problemstilling, der undersøges, frem for generelle lovmæssigheder (Lewin 1946:37). Dernæst skal der foretages en planlægning af forandringen. Når problemet er diagnosticeret, vil der fremkomme en over-

ordnet idé om, hvilken forandring, der skal ske. Dog kræves der mere specifik viden om forandringsmålet, og hvordan dette nås. Derfor kræver planlægningsfasen en yderligere udforskning af sociale fakta, hvorefter en overordnet plan for forandringen kan opstilles (Lewin 1946:37). Den sidste fase i forandringsprocessen er at igangsætte det første trin i planen for forandringen (Lewin 1946:37). Undervejs i forandringsprocessen kan der igangsættes yderligere udforskning af fakta. Dette medfører at forandringen kan evalueres for at se om det, der er opnået, lever op til forventningerne. Hvis der er behov for det, kan planen modificeres (Lewin 1946:37.38). Lewin beskriver forandringsprocessen som en rationel spiralproces, hvilket ses i følgende citat:

*“Rational social management, therefore, proceeds in a spiral of steps each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of the action” (Lewin 1946:38)*

## 4.2 Edgar Schein

Lewin udviklede på baggrund af sin aktionsforskningsmodel den såkaldte *unfreeze – change – freeze* model. Modellen beskriver tre faser, som en organisationsforandring bør gennemgå, for at den skal være succesfuld. Edgar H. Schein har udviklet modellen yderligere med en

række underpunkter til de oprindelige tre faser. Jeg vil i afsnittet om *unfreeze – change – freeze* modellen tage udgangspunkt i kapitel 6 af Edgar H. Scheins bog *“Process Consultation Volume II – Lessons for Managers and Consultants”* fra 1987.

Udgangspunktet for modellen er, at ledere og konsulenter behøver en simpel model for at håndtere den komplekse proces, som en organisationsforandring er. Ifølge Schein skal forandringen ske på foranledning af en forandringsagent (Schein 1987: 92-94). En forandringsproces kan brydes ned til logiske faser og mekanismer, som kan ledes af forandringsagenten. Alle faserne skal gennemgås for at forandringsprocessen bliver en succes. (Schein 1987: 113-114) Han opstiller følgende model for en forandringsproces:

| En tretrins model af forandringsprocessen |  |
|---|--|
| Trin 1                                    | <p><i>Unfreezing</i>: Skabelse af motivation af parathed til forandring gennem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afkræftelse eller manglende bekræftelse</li> <li>• Skabelse af skyld eller angst</li> <li>• Skabelse af psykologisk sikkerhed</li> </ul>  |
| Trin 2                                    | <p><i>Forandring gennem kognitiv omstrukturering</i>: Hjælpe klienten til at se ting, bedømme ting, føle ting og reagere på ting på en anden måde baseret på et nyt syn på tingene opnået gennem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificering med en ny rollemodel, mentor med videre</li> <li>• Skanning af omgivelserne for ny relevant information</li> </ul> |
| Trin 3                                    | <p><i>Refreezing</i>: Hjælpe klienten til at integrere det nye syn på tingene ind i:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den totale personlighed og selvopfattelse</li> <li>• Betydningsfulde relationer</li> </ul>   |

Tabel 4-1: Unfreeze – Change – Freeze modellen (Schein 1987: 93)

#### 4.2.1 Unfreeze

Den første fase – Unfreeze – går ud på, at de individer, der skal forandre sig, skal motiveres for forandringen. De skal føle smerte og ulige-

vægt, hvilket er en konsekvens af, at de skal erkende, at de har gjort tingene forkert før. De gamle måder at gøre tingene på skal *aflæres*, inden det er muligt at lære noget nyt (Schein 1987: 94). For at individerne kan være motiverede for forandringen skal følgende tre betingelser være opfyldt:

- Afkræftelse eller manglende bekræftelse
- Skabelse af skyld eller angst
- Skabelse af psykologisk sikkerhed

Den første betingelse – *afkræftelse eller manglende bekræftelse* – går ud på, at mennesker ikke vil søge hjælp, med mindre der er noget i deres liv, som ikke fungerer. Der skal være et misforhold mellem, hvad individet forventer, vil ske ved en givet handling, og hvad der rent faktisk sker (Schein 1987: 95-96). Den første betingelse er dog ikke altid tilstrækkelig til at få individer til at forandre sig. Der skal også skabes skyld eller angst samt psykologisk tryghed. *Skyld og angst* skabes gennem, at et vigtigt mål ikke nås, eller at et vigtigt ideal ikke overholdes. Det skal betyde noget for individet, at der sker ting i omgivelserne, som de ikke havde forventet, og det skal være i strid med deres overbevisning. Denne betingelse kan opnås ved, at en leder og den enkelte ansatte sætter nogle fælles mål for arbejdet. Hvis den ansatte ikke når målet, skal lederen give en feedback, der skaber der skyld eller angst

ved at pointere, at målene ikke nås eller at idealer ikke overholdes. (Schein 1987: 96-97). Den sidste betingelse der er nødvendig for at igangsætte en forandringsproces er skabelse af *psykologisk sikkerhed*. Med dette menes, at for at individet kan tage imod hjælp, skal denne hjælp ikke indeholde personlig ydmygelse eller tab af ansigt. Den information, der gives til individet for at skabe skyld eller angst må ikke føre til, at individet føler, at de ikke er værdifulde. En måde, hvorpå dette kan opnås, er, at blande ros og ris, således at det kun er i relation til de mål og idealer, der skal indgå i forandringen, at der gives negativ feedback. Det er samtidig vigtigt, at forandringsagenten forsikrer de individer, der skal forandre sig, om, at der vil blive en positiv udgang på forandringsprocessen (Schein 1987: 97-99). Hvis disse tre betingelser er opfyldt, er individerne klar til at *aflære* det, de skal aflære, og der kan igangsættes en forandringsproces (Schein 1987: 99-100).

#### **4.2.2 Change**

Når de individer, der skal forandre sig, er klar til dette efter Unfreeze-fasen, er det tid til at skabe selve forandringen. Dette sker gennem en "kognitiv restrukturering". Dette gøres ved at få individerne til at se verden på en ny måde, hvilket kan ske gennem to forskellige mekanismer (Schein 1987: 105). Disse mekanismer er:

- Identifikation
- Skanning

Den første mekanisme – *identifikation* – går ud på, at individer kan lære nye måder at se verden på gennem identifikation med rollemødder. Dette kan være en chef, en mentor, en ven eller en konsulent. Når et individ er "unfrozen" vil vedkommende finde en person at identificere sig med, da dette er den hurtigste vej til nye løsningsmodeller (Schein 1987: 105-106). Hvis der ikke forefindes en rollemodel vil individerne i stedet *skanne* deres omgivelser for information eller koncepter, der kan anvendes i organisationen. På den måde kan der skabes nye løsninger, som passer til den situation som individet står i. Schein påpeger dog, at det er unfreeze-fasen, der er væsentlig for læring gennem disse to mekanismer. Forandringsvillighed skabt i unfreeze-fasen vil føre til, at individer selv vil opsøge nye muligheder (Schein 1987: 106-107).

#### **4.2.3 Freeze**

Forandring kan ifølge Schein være flygtig. Der er en tendens til, at individer falder tilbage i gamle rutiner, når forandringsforløbet er tilende-

bragt. Derfor er det vigtigt, at forandringen forankres (Schein 1987: 110). Denne forankring foregår på to niveauer:

- Personlig refreezing
- Relationel refreezing

Den *personlige refreezing* går ud på, at de nye løsninger, det enkelte individ er kommet frem til, skal integreres i individets selvbillede. Dette sker ifølge Schein bedst hvis denne forandringsmodel følges, hvor individerne selv skanner efter løsninger eller rollemodeller. De vælger således selv, hvilke løsninger de tager til sig. Den *relationelle refreezing* går ud på, at det ikke er nok, at individet har taget nye løsninger til sig. De må ikke komme i konflikt med de mennesker, som vedkommende arbejder sammen med. Individet må således fungere som en forandringsagent for de andre i organisationen, hvis de ikke accepterer det nye (Schein 1987: 110-111). Når disse tre faser er gennemgået, er der sket en forandring i organisationen.

### 4.3 John Kotter

Et nyere udtryk for Kurt Lewins og Edgar H. Scheins tankegang ses i John Kotters bog "I spidsen for forandringer". Fremgangsmåden ligner meget, men er dog udbygget med en række punkter. Ifølge John Kotter er der en stigende mængde forandringer i virksomheder i verden, denne tendens vil kun blive mere udtalt i fremtiden. Han mener, at mange af disse forandringer er smertefulde for medarbejderne og opstiller otte årsager til, at organisationsforandringer ikke lykkes (Kotter 1999: 3-19). De otte årsager er:

- Man tillader for stor tilfredshed
- Man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition
- Undervurdering af visionens magt
- Visionen kommunikeres utilstrækkeligt
- Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision
- Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster
- Sejren fejres, før slaget er vundet
- Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen

For at imødegå disse årsager, har Kotter opstillet en forandringsmodel med otte trin, som hvert især eliminerer ét af de otte punkter (Kotter 1999: 26-27). Det er vigtigt, at forandringsagenten gennemgår faserne i den rigtige rækkefølge. Forandringen kan godt være i flere faser samtidig, men der er ifølge Kotter et logisk følge i faserne, som alle skal gennemgås (Kotter 1999: 29-31).

#### **4.3.1 Etablering af en følelse af nødvendighed**

Det første trin i organisationsforandringen er etablering af en følelse af nødvendighed. Hvis der er stor selvtilfredshed blandt de individerne i organisationen, kan det ikke lade sig gøre at igangsætte en forandring (Kotter 1999: 43-53). For at etablere denne følelse, kan ledere og konsulenter benytte en række måder til at hæve "nødvendighedsniveauet":

- De kan fremkalde en krise ved at tillade økonomiske tab eller fejl og de kan påpege svagheder i forhold til konkurrenterne
- De kan eliminere udskejelser
- De kan sætte målene for omsætning, indtjening, produktivitet med videre så højt, at disse mål ikke kan nås med de allerede eksisterende metoder

- De kan måle mere bredt på mindre enheders resultater, således at disse enheder bliver ansvarlige for mere brede resultater
- De kan sende mange "negative" informationer ud til medarbejderne omkring svagheder i forhold til konkurrenter
- De kan få medarbejderne til at tale med flere utilfredse interessenter
- De kan bruge konsulenter til at skabe diskussioner
- De kan bremse lederes positive tale og publicere diskussioner i ledelsesgruppen i medarbejderblade
- De kan sætte fokus på fremtidige muligheder, belønningerne ved disse muligheder samt virksomheden manglende evne til at udnytte mulighederne (Kotter 1999: 54-55)

Ved at kommunikere og handle ud fra disse punkter kan der ifølge Kotter skabes en følelse af nødvendighed blandt individerne i organisationen, sådan at der kan skabes forandring.

#### **4.3.2 Oprettelse af den styrende koalition**

En forandringsproces hviler ifølge Kotter aldrig på et enkelt menneske. Det er en række individer, som skal stå i spidsen for forandringen. Der



skal skabes en stærk, styrende koalition i organisationen, som skal gennemføre forandringen (Kotter 1999: 63-64). For at den styrende koalition er optimal, skal fire karakteristika være opfyldt. *For det første* skal der være tilstrækkeligt mange nøgleledere med, sådan at dem, der står uden for koalitionen, ikke kan blokere forandringen. *For det andet* skal koalitionen bestå af et bredt dækkende udsnit af faglighed, erfaring med videre, sådan at der er mange synsvinkler repræsenteret. *For det tredje* skal koalitionen have et godt ry i virksomheden. *For det fjerde* skal der være en vis mængde ledelseserfaring i gruppen (Kotter 1999: 70-71). Derudover skal der skabes tillid og fælles mål mellem medlemmerne af koalitionen. Tilliden skabes gennem planlagte møder, mange samtaler samt fælles aktiviteter i gruppen, og det fælles mål skal være rationelt fornuftigt samt følelsesmæssigt appellerende (Kotter 1999: 75-82).

### **4.3.3 Udvikling af en vision og en strategi**

Ifølge Kotter er det nødvendigt, at der opstilles en god vision og strategi for forandringen. Det er vigtigt, at forandringsmålet ikke kommunikerer som en autoritær forordning eller som mikromanagement med meget detaljerede planer. Autoritær forordning vil føre til modstand og manglende samarbejdsvilje. Mikromanagement medfører uacceptabelt langsomt tempo for forandringen (Kotter 1999: 83-84). En effek-

tiv vision har følgende karakteristika: visionen er *tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel og kan kommunikerer*. Derudover skal der være en logisk beskrevet strategi for, hvordan visionen skal realiseres (Kotter 1999: 84-94). Et udkast til visionen udformes af et enkelt individ, hvorefter det tilpasses af den styrende koalition eller en større gruppe medarbejdere (Kotter 1999: 101).

### **4.3.4 Kommunikation af forandringsvisionen**

Når visionen er fremskabt, skal denne kommunikerer. Ifølge Kotter kommunikerer ledere alt for lidt og ofte modstridende. Det er derfor vigtigt, at visionen kommunikerer på en måde, sådan at der kan skabes forandring (Kotter 1999: 105). En effektiv kommunikation af visioner består af følgende elementer: *Enkelthed* – blandt andet ingen teknisk slang. *Metafor/analogi/eksempel* – et billede siger mere end ord. *Mange forskellige fora* – herunder store møder, små møder, nyhedsbreve, uformel interaktion med videre. *Gentagelse* – Kommunikation af visionen skal gentages igen og igen. *Eksempels magt* – betydningsfulde mennesker må ikke handle i strid med visionen. *Forklaring af tilsyneladende inkonsekvens* – Hvis der er uoverensstemmelser skal disse diskuteres. *Interaktion* – Tovejskommunikation er mere effektiv end envejskommunikation (Kotter 1999: 111-124).

### **4.3.5 Styrkelse af medarbejdernes kompetence**

En gennemførelse af de foregående faser giver ifølge Kotter i sig selv nye kompetencer til individerne i organisationen, hvilket er med til at gøre det muligt for dem at leve op til forandringsmålet. Der kan dog stadig mangle kompetencer og være nogle strukturelle barrierer, for at medarbejderne kan forandre sig (Kotter 1999: 125-127). Forandringsagenten må derfor sørge for, at der ikke er strukturer, der blokerer forandringen, samt at medarbejderne får tilført de kompetencer, de skal bruge. Herudover skal ledere, der modarbejder visionen, konfronteres, så de ikke står i vejen for forandringen (Kotter 1999: 127-143).

### **4.3.6 Generering af kortsigtede gevinster**

En vigtig del af forandringen er ifølge Kotter, at der genereres kortsigtede gevinster. Hvis medarbejderne ikke kan se fremskridt og ikke belønnes for at forandre sig undervejs, kan hele processen gå i stå, inden målet er nået. Hvis medarbejderne belønnes undervejs, når delmål opfyldes, opretholdes deres vilje til forandring (Kotter 1999: 145-149). De kortsigtede gevinster skaber følgende fordele: *Giver bevis på, at ofre ikke er forgæves. Belønner forandringsformidlerne med at klap på skulderen. Hjælper til at finstille vision og strategier. Underminerer kynisme og egoistiske modstandere. Holder cheferne om borde. Giver fremdrift* (Kotter 1999: 152).

### **4.3.7 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring**

Når forandringen er ved at være gennemført, er det ifølge Kotter vigtigt, at der stadigvæk skabes mere forandring. Man skal ikke fejre forandringen som om, at der ikke mere er noget at være bekymret for (Kotter 1999:163-165). Når forandringen har været i gang i et stykke tid, er der fare for at den mister fremdrift, og at modstandere af forandringen får stoppet den. En stærk styrende koalition kan bruge den allerede igangsatte forandring til at iværksætte endnu mere omfattende forandringer (Kotter 1999: 163-167). Kotter opstiller fem elementer af denne fase i en vellykket, større forandringsproces:

- Mere forandring, ikke mindre – Den styrende koalition skaber mere og mere forandring
- Mere hjælp – Flere og flere mennesker involveres
- Lederskab fra topledelsen – Topledelsen bevarer klarhed om fælles mål og opretholder følelsen af nødvendighed
- Projektstyring og ledelse nedefra – De nederste lag i organisationen leder selv projekter
- Reduktion af unødvendig indbyrdes afhængighed – Afdelingers og individers indbyrdes afhængighed identificeres og elimineres af ledere (Kotter 1999: 178).

#### **4.3.8 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen**

Den sidste fase i en forandringsproces bør ifølge Kotter bestå af en forankring af nye fremgangsmåder i kulturen. Det kan forekomme i organisationer, at forandringerne er i strid med grundlæggende antagelser i virksomhedskulturen. Hvis en leder, der har sørget for at vedligeholde forandringen, ikke længere er ansat, kan organisationen falde tilbage til de gamle metoder (Kotter 1999: 181-183). Kotter opstiller fem principper for forankring af forandringer i en kultur. Disse er:

- Kommer sidst, ikke først – Kulturændringer forekommer til sidst i forandringsprocessen
- Afhænger af resultater – Kulturen ændrer sig først, når de nye metoder viser sig at være bedre end de gamle
- Kræver en masse snak – Man må anvende verbal instruktion, så medarbejderne forstår og indrømmer værdien af de nye metoder
- Kan eventuelt indebære personaleomsætning – For at ændre kulturen kan det være nødvendigt at afskedige folk
- Gør beslutninger vedrørende forfremmelse til noget meget vigtigt – Kriterier for forfremmelse skal tilpasses den nye praksis (Kotter 1999: 196)

Hvis en forandringsagent følger disse otte punkter, vil vedkommende altså ifølge Kotter få succes med at gennemføre en organisationsforandring.

## 5 Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry er en alternativ tilgang til organisationsforandring end Kurt Lewins, Edgar Scheins og John Kotters modeller. Tilgangen blev først beskrevet af David Cooperrider i 1986 i hans Ph. D. afhandling *"Appreciative Inquiry: Toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation"* (Voetmann et al 2002a:18). "Appreciative" kan på dansk oversættes til værdsættende eller anerkendende. "Inquiry" kan oversættes til samtale eller udforskning. I dette kapitel vil jeg beskrive Appreciative Inquiry som teori og jeg vil behandle de grundlæggende principper og antagelser, som teorien hviler på. Jeg vil benytte mig af to engelske hovedværker og et dansk værk om Appreciative Inquiry, disse er "Appreciative Inquiry - Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change" fra 2000 og "Appreciative Inquiry Handbook" fra 2008 som er redigeret af Cooperrider samt "Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis" fra 2002, redigeret af Kaj Voetmann.

### 5.1 Basale principper

Teorien om Appreciative Inquiry indeholder en række basale principper. Disse ligger til grund for forandringsmodellen og vil derfor blive

beskrevet, før selve forandringsmodellen beskrives. Jeg vil i det følgende kort beskrive disse principper.

#### Princippet om værdsættelse

I modsætning til et fokus på problemer, hvilket ifølge Voetmann et al, er den dominerende tankemåde i vores samfund, fokuserer Appreciative Inquiry på de positive historier, som kan løse problemerne. Der skal fokuseres på de erfaringer, der har løst problemer før, i stedet for at forsøge at placere skyld i organisationen. På den måde skabes en fælles, sproglig konstruktion, som er fremadrettet. Konstruktionen er baseret på tidligere erfaringer, og bliver således legitimeret hos de individer, der skaber konstruktionen (Cooperrider et al 2008:9-10, Cooperrider & Whitney 2000:20, Voetmann et al 2002b: 42-44).

#### Princippet om foregribelse

Med foregribelse menes der, at individerne, der indgår i forandringsprocessen, skal foregribe fremtiden. Der skal altså spørges og tales på en måde, der kan skabe positive billeder af fremtiden, sådan at der skabes positive, fælles konstruktioner. Disse fælles historier skal drive forandringen. Princippet udledes ved, at der stilles spørgsmål, der handler om fremtiden, og som kan være provokerende (Cooperrider et

al 2008:9, Cooperrider & Whitney 2000:19-20, Voetmann et al 2002b: 45-46).

### **Princippet om poesi**

For at skabe de positive forandringer er det vigtigt, at der indgår følelser i forløbet, og at de involverede individer er kreative. Der skal skabes et poetisk, kreativt rum, som knytter an til den førsproglige bevidsthed - eksempelvis følelser af stolthed - og som kan omsættes til sproglige handlinger (Cooperrider et al 2008:9, Cooperrider & Whitney 2000:18-19, Voetmann et al 2002b: 46-47).

### **Princippet om samtidighed**

Denne antagelse bunder i, at så snart et spørgsmål stilles, skabes et frø til forandring. En organisationsforandring sker altså samtidig med, at der søges svar på, hvordan organisationen skal forandre sig (Cooperrider et al 2008:9, Cooperrider & Whitney 2000: 18, Voetmann et al 2002b: 47).

### **Princippet om helhed**

Det sidste princip som nævnes i Appreciative Inquiry er princippet om helhed. Det går ud på, at de individer, der indgår i en organisation, der skal forandres, skal se sig selv som en del af en større helhed. Det enkelte individ skal kunne se mønstre i samspillet med andre og handle derpå (Cooperrider et al 2008:8, Cooperrider & Whitney 2000:17-18, Voetmann et al 2002b: 47-48).

## **5.2 De fem teorier om forandring i Appreciative Inquiry**

Ud over de basale principper, som er beskrevet ovenfor, indeholder Appreciative Inquiry også en række antagelser om, hvordan og hvorfor social forandring forekommer ved hjælp af modellen. Antagelserne er beskrevet af Gervase Bushe i artiklen "Five Theories of Change Embedded in AI" i "Appreciative Inquiry - Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change". De antagelser vil jeg her beskrive.

### **5.2.1 Social konstruktion af virkeligheden**

Den første antagelse om forandring der findes i Appreciative Inquiry, er, at den sociale verden er socialt konstrueret. Alle organisationer er

tilfældige, sociale konstruktioner. Vores evne til at skabe nye og anderledes organisationer afhænger af vores fantasi og kollektive vilje. Sproget er en aktiv skaber af den sociale konstruktion, og en forandring af den måde, vi italesætter verden skaber dermed også forandring. Selve den måde, hvorpå der spørges ind til organisationen og forandringsmuligheder i denne vil således have konsekvenser for, hvordan organisationen forandrer og udvikler sig (Bushe 2000: 100-102).

### **5.2.2 Den heliotropiske hypotese**

En anden antagelse der findes i Appreciative Inquiry er den heliotropiske hypotese. Ordet *heliotropisk* dækker over det fænomen, at en blomst altid vil vende sig mod sollyset. Overført til en organisationsteoretisk ramme, er antagelsen, at også mennesker vil "søge mod lyset". En organisation vil således udvikle sig i retning mod de mest positive billeder, der skabes af organisationens medlemmer (Bushe 2000: 48, 102-103). I Voetmann et al udtrykkes det således:

*"Som enhver blomst, der søger mod lyset, søger ethvert menneske efter det, der giver mening, energi og glæde"* (Voetmann et al 2002b: 43)

### **5.2.3 Organisationens indre dialog**

Den tredje antagelse om forandring i Appreciative Inquiry er organisationens indre dialog. Dette begreb dækker over al den interaktion, som ikke er "formel". Der er altså en omfattende interaktion mellem medlemmerne af organisationen, en dialog som ikke foregår i formelle møder, gennem formelle kanaler med videre. Denne indre dialog er ifølge Bushe et vigtigt middel til at skabe forandring. Hvis man kan ændre og styre de historier, der fortælles i uformelle rum, kan man også ændre selve organisationen (Bushe 2000: 103-105).

### **5.2.4 Løsning af paradoksale dilemmaer**

Den fjerde antagelse om forandring i Appreciative Inquiry kalder Bushe for løsning af paradoksale dilemmaer. Grupper havner ofte i situationer, som er paradoksale. Eksempelvis kan der stilles et krav til gruppen om, at de skal overholde deadlines men samtidig skal levere et fejlfrit produkt. Hvis disse to krav er gensidigt udelukkende, kan der tales om en paradoksal situation. Appreciative Inquiry kan hjælpe grupper til at løse disse paradoksale situationer, da metoden kan give grupperne nye mentale modeller til at løse situationerne (Bushe 2000: 105-106).

### 5.2.5 Anerkendende proces

Den sidste antagelse om forandring som findes i Appreciative Inquiry er selve den anerkendende proces. Antagelsen er, at der kan skabes forandring gennem et fokus på det man vil have mere af, i stedet for et fokus på problemer. Det, at fokusere på noget, man vil have mere af, skaber også mere af dette. Det er altså vigtigt, at ledere i organisationer sætter fokus på det, deres medarbejdere gør godt, frem for at fokusere på det, som de gør forkert (Bushe 2000: 107-108).

### 5.3 Traditionel aktionsforskning og Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry tager sit udspring i den traditionelle, lewinske aktionsforskningsmodel. Hvor den lewinske model fokuserer på problemløsning, tager AI dog en noget anden tilgang til forsknings/forandringsforløbet. Nedenstående tabel illustrerer forskellene:

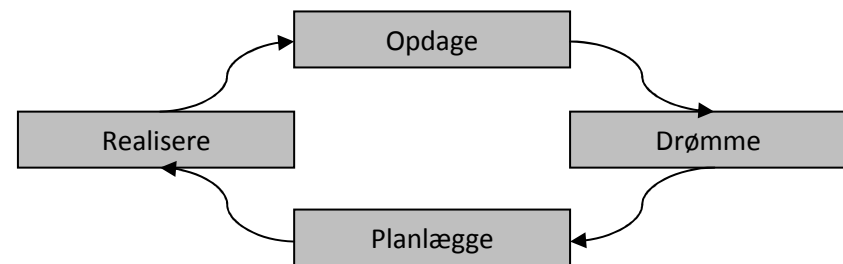
| Traditionel aktionsforskning                                  | Appreciative Inquiry   |
|---|--|
| Behov   | Anerkendelse og værdsættelse af                                  |
| Identifikation af problem                                     | det bedste af hvad der er  |
| ↓   | ↓  |
| Analyse af mulige årsager                                     | Forestilling om, hvad der kunne                                  |
| ↓   | være   |
| Analyse af mulige løsninger                                   | ↓  |
| ↓   | Dialog om, hvad der burde være                                   |
| ↓   | ↓  |
| Handlingsplanlægning  | Fornyelse/forandring til, hvad der                               |
|   | vil blive  |
| Antagelse:<br>En organisation er et problem der<br>skal løses | Antagelse:<br>En organisation er et mysterium<br>der må omfavnes |

Tabel 5-1 - Traditionel aktionsforskning versus AI (Cooperrider et al 2008: 16, Cooperrider & Whitney 2000:23, Williams 2000:156-157; Voetmann et al 2002b:35)

Som det ses i figuren tager traditionel aktionsforskning udgangspunkt i, at der skal findes frem til et *problem*, hvorefter der ledes efter årsager til problemet. Problemet analyseres, og der findes mulige løsninger, som til sidst implementeres. Da Appreciative Inquiry antager, at sproget skaber den sociale verden, vil et fokus på problemer også skabe problemer. Derfor sættes der i stedet fokus på det, der fungerer i organisationen. Derved omskabes virkeligheden således, at problemet løses gennem en positiv proces. Aktionsforskningen – eller forandringsprocessen – i Appreciative Inquiry tager i stedet udgangspunkt i den såkaldte "4-D" model hvilket beskrives i følgende afsnit.

## 5.4 De fire D'er

Forandringsforløb baseret på Appreciative Inquiry tager om nævnt udgangspunkt i "4-D" modellen. Modellen indeholder fire trin, hvilket udgør en forandringsproces, som de implicerede individer skal gennemgå. Modellen kan ses i Figur 5-1 – 4-D modellen (Cooperrider 2000: 126-127, Voetmann et al: 158-164).



Figur 5-1 – 4-D modellen (Cooperrider 2000: 126-127, Voetmann et al: 158-164)

Som det fremgår af figuren består modellen altså af de fire trin: opdage, drømme, planlægge, realisere, eller på engelsk: Discovery, Dream, Design og Destiny, heraf navnet 4-D modellen.

### 5.4.1 Opdage (Discovery)

Den første del af 4-D modellen hedder opdagelsesfasen, Cooperrider beskriver den med følgende ord:



*"Identify what gives life. Appreciate the best of what is."* (Cooperrider et al 2008:43)

Opgaven I denne fase er at finde ind til det bedste af det, der allerede findes i organisationen. Dette gøres ved at spørge ind til succeshistorier i organisationen, og dermed finde de øjeblikke i fortiden, hvor organisationen fungerede bedst. Fokus flyttes fra det der ikke virker, til det der virker (Cooperrider et al 2008: 103-117, Trosten-Bloom & Whitney 2004:158-159).

#### **5.4.2 Drømme (Dream)**

Den anden del af 4-D modellen kaldes drømmefasen. Den indeholder ifølge Cooperrider følgende aspekter:

*"Identify what might be. Envision results the world is calling for."* (Cooperrider et al 2008:44)

Denne del af 4-D modellen går ud på, at organisationens medlemmer skal forestille sig organisationens fremtid. De positive historier fra op-

dagelsesfasen skal anvendes til at opstille nye muligheder for organisationen. Hvor opdagelsesfasen i høj grad handler om fortiden, omhandler drømmefasen i stedet fremtiden. De positive historier, som eventuelt kan bruges i andre situationer, deles med andre dele af organisationen. Samtidig opstår der fælles temaer i gruppen, som går på tværs af organisationen, og som kan skabe succes (Cooperrider et al 2008: 129-138, Trosten-Bloom & Whitney 2004:160-161).

#### **5.4.3 Planlægge (Design)**

Den tredje del af 4-D modellen er planlægningsfasen. Cooperrider beskriver fasen således:

*"Identify what should be the ideal. Coconstruct the future design"* (Cooperrider et al 2008:43)

Planlægningsfasens mål er at skabe en ideel organisation - den såkaldte *sociale arkitektur*. Medlemmerne af organisationen bliver bedt om at træffe valg på organisationens vegne, således at de positive historier og drømmene om fremtiden kombineres til en vision for organisationen. Organisationens medlemmer designer altså organisationen om i

fællesskab (Cooperrider et al 2008: 161-174, Trosten-Bloom & Whitney 2004:161-162)

(Cooperrider et al 2008: 199-207, Trosten-Bloom & Whitney 2004:162-163).

#### **5.4.4 Realisere (Destiny)**

Den sidste del af 4-D modellen er realiseringsfasen. Cooperrider beskriver denne sidste del med følgende ord:

*“Identify how to empower, learn and improvise. Sustain what gives life.”* (Cooperrider et al 2008:43)

Realiseringsfasen har som mål at der laves en plan for realisering af den fælles vision, som blev skabt i planlægningsfasen. Individuer organiserer sig selv i grupper, som skal implementere det design, som er skabt i fællesskab. Gennem dialog bliver det klart for den enkelte, hvordan vedkommende kan bidrage til at implementere visionen. I fasen laves der bindende aftaler for, hvem der skal udføre hvilke opgaver, sådan at målsætningerne i visionen bliver opfyldt. Appreciative Inquiry metoden giver en stor grad af opbakning til visionen, da en stor del af organisationens medlemmer har været involveret i processen

## 5.5 Anerkendende ledelse

Ud over Appreciative Inquiry vil jeg kort beskrive en generel tilgang til ledelse, som er inspireret af Appreciative Inquiry. Denne tilgang kaldes anerkendende ledelse. I stedet for kun at fokusere på forandringer, er dette en generel tilgang til ledelse. Til at beskrive tilgangen vil jeg anvende bogen "Anerkendende Ledelse – Skab mod, engagement og bedre resultater" fra 2007 af Maja Loua Haslebo og Danielle Bjerre Lyndgaard. De grundlæggende principper i anerkendende ledelse er i vid udstrækning de samme som findes i Appreciative Inquiry. Jeg vil her kort beskrive disse principper.

**Organisationer er levende systemer, og ledelse er en relation** - Organisationer er lig med mennesker, som er gensidigt afhængige og forbundne. Ledelse er en relation mellem ledere, medarbejdere og systemet. God ledelse er altså afhængig af samspelet mellem disse tre, og ikke kun lederens karaktertræk (Haslebo & Lyndgaard 2007: 24). Princippet kan sammenlignes med princippet om helhed i Appreciative Inquiry jf. afsnit 5.1.

**I ethvert samfund, enhver organisation og ethvert team er der noget, der fungerer** - Der er altid noget der fungerer i organisationer, og som

får menneskene til at komme på arbejde. Det der fungerer, kan bruges som inspiration til at gøre hverdagen bedre (Haslebo & Lyndgaard 2007: 24-25). Princippet kan sammenlignes med princippet om værdsættelse i Appreciative Inquiry jf. afsnit 5.1.

**Det vi fokuserer på, bliver vores virkelighed** - Det vi fokuserer på skaber også vores virkelighed. En bestemt opfattelse af verden, eksempelvis af medarbejdere eller af organisationen vil forstærke – og skabe – denne opfattelse. Da vi selv vælger hvad vi fokuserer på, har vi ansvaret for hvilken opfattelse der er gældende (Haslebo & Lyndgaard 2007: 25). Princippet kan sammenlignes med princippet om samtidighed i Appreciative Inquiry jf. afsnit 5.1.

**Det sprog vi bruger, skaber vores virkelighed og vores fortid, nutid og fremtid** - Selve det sprog der anvendes når der tales om organisationen, medarbejdere, relationer med videre har betydning for skabelse af virkeligheden. Et negativt sprogbrug skaber en negativ virkelighed og omvendt (Haslebo & Lyndgaard 2007: 26-27). Princippet kan sammenlignes med principperne om værdsættelse og foregribelse i Appreciative Inquiry jf. afsnit 5.1.

**Der er mange forskellige og samtidige virkelighedsopfattelser** - Verden er et multivers. Der findes ikke et sandt billede på virkeligheden - den enkelte har sit eget udgangspunkt og sit eget verdensbillede. Det giver derfor ikke mening at tale om rigtigt eller forkert (Haslebo & Lyndgaard 2007: 27).

**Forskelle er vigtige og værdifulde for organisationen, teamet og det enkelte menneske** - Der skal være plads til forskelle i en organisation, da en opgave ofte kræver mange forskelligartede kompetencer. Der skal være respekt for forskellighed, og forskellene skal udnyttes ikke elimineres (Haslebo & Lyndgaard 2007: 27-28).

**Enhver undersøgelse er en påvirkning** - Undersøgelse og påvirkning af mennesker sker samtidig, og kan ikke adskilles. Lige så snart der stilles et spørgsmål, fokuseres der på noget bestemt. Derfor er selve formuleringen af et spørgsmål afgørende for svaret og hvilke muligheder, der opstår i dialogen. Spørgsmål i sig selv er med til at skabe virkeligheden (Haslebo & Lyndgaard 2007: 28-29). Princippet kan sammenlignes med princippet om samtidighed i Appreciative Inquiry jf. afsnit 5.1.

**Mennesker er mere trygge ved rejsen til fremtiden (det ukendte), når de har noget af fortiden (det kendte) med sig** - Mennesker vil ofte afvise det fremtidige, hvis de ikke har noget af det gode fra fortiden med sig. Det er derfor vigtigt at tage noget med fra fortiden når noget nyt skal skabes. I en anerkendende tilgang forsøges det, at få det med fra fortiden, som er positivt og brugbart (Haslebo & Lyndgaard 2007: 29).

**Vi kan ikke fjerne problemer, men vi kan realisere ønsker** - Det er vanskeligt for mennesker, at holde op med at gøre noget, altså at fjerne problemer. Derfor skal individer udtrykke hvad der kan gøres bedre, i stedet for at udtrykke, hvad der ikke skal gøres (Haslebo & Lyndgaard 2007: 29-30). Princippet kan sammenlignes med princippet om værd-sættelse i Appreciative Inquiry jf. afsnit 5.1.

Ligesom i Appreciative Inquiry lægges der vægt på forskellen på den problemfokuserende tilgang og den anerkendende tilgang som to forskellige tilgange til problemløsning (Haslebo & Lyndgaard 2007:31). Jeg har beskrevet denne forskel i afsnit 5.3. I bogen beskrives ligeledes 4-D modellen, som ligger til grund for den anerkendende proces og er beskrevet i afsnit 5.4 (Haslebo & Lyndgaard 2007:32).

Et eksempel på en ledelsessituation, hvor anerkendende ledelse ifølge Haslebo og Lyndgaard med fordel kan anvendes, er MUS-samtaler. De skriver, at traditionelle MUS-samtaler ofte har karakter af at være en leders vurdering af en medarbejder, hvor der forsøges at finde en kvantificerbar sandhed om medarbejderens præstation. Udvikling er den enkeltes ansvar, og der bliver påpeget, hvor medarbejderens præstation kan forbedre sig. Resultatet vil ofte være forringet humør og samarbejdslyst hos medarbejderens samt beskadigede relationer mellem leder og medarbejder. I modsætning til denne tilgang står den anerkendende tilgang til MUS-samtaler. Samtalerne er dialogbaserede og sætter fokus på positive situationer og relationer. Medarbejderens udvikling er dermed et fælles ansvar. Resultatet af anerkendende MUS-samtaler vil ofte være forbedrede relationer mellem leder og medarbejder og styrket samhørighed (Haslebo & Lyndgaard 2007: 108-109).

En anden situation hvor en anerkendende tilgang ifølge Haslebo og Lyndgaard er fordelagtig, er løsning af konflikter mellem medarbejdere. En traditionel konfliktløsning følger mønstret for traditionel aktionsforskning jf. afsnit 5.3. Lederen og medarbejderens søger at finde frem til en objektiv sandhed om konfliktens opståen og løsning. Der spørges ind til, hvordan problemet opstod med videre, hvilket ofte fører til en eskalering af problemet. Problemet løsnes vil ofte blive

afgjort af den mest magtfulde person, som er involveret i konfliktløsningen (Haslebo & Lyndgaard 2007: 127-128). En anerkendende tilgang til konfliktløsning vil i stedet tage udgangspunkt i 4-D modellen jf. afsnit 5.4. På den måde fokuseres der på det positive i relationen mellem de involverede medarbejdere, og der skabes en fælles fremtidsvision, som de begge er forpligtede til (Haslebo & Lyndgaard 2007: 127-129).

## 6 Finn Borum

Et væsentligt dansk bidrag til teorilandskabet kan findes i Finn Borums ”Strategier for organisationsændringer” fra 1995. På baggrund af teoretiske og metodiske undersøgelser og refleksioner skitserer han i værket fire forskellige idealtypiske tilgange til forandring, som en forandringsagent kan iværksætte. Forandring og ændring bruges synonymt af Borum i hans værk. De forskellige tilgange karakteriseres ved hjælp af seks dimensioner. De seks dimensioner er:

- Problemer/mål der behandles
- Organisatorisk perspektiv
- Principiel løsningsmetode
- Ændringsagenter
- Ændringsteknologi
  - Organisatorisk komponent
  - Kognitiv mekanisme
  - Forandringsprocesser
  - Forandringsindikatorer
- Strategiens hovedproblemer (Borum 1995: 16)

Ved hjælp af disse seks dimensioner finder Borum frem til de fire idealtyper for forandring, som er:

- Den teknisk-rationelle ændringsstrategi
- Den humanistiske ændringsstrategi
- Den politiske ændringsstrategi
- Den eksplorative ændringsstrategi (Borum 1995)

I de følgende afsnit vil jeg beskrive de fire strategier samt Finn Borums afsluttende pointe om forskellen på de tre første tilgange og den eksplorative tilgang. Borum mener, at den eksplorative tilgang adskiller sig væsentligt fra de andre og medfører nogle betydelige implikationer for forandringsteori generelt.

### 6.1 Den teknisk-rationelle ændringsstrategi

Den første idealtipe for organisationsændringer som Borum opstiller, er den teknisk-rationelle ændringsstrategi. Hvis denne strategi følges, er der fokus på at skabe en mere effektiv organisation. Organisationen opfattes som et produktionssystem, der transformerer output til input. Typisk vil en løsning på det, der opfattes som en ineffektiv organisati-

on, være en rationalisering af organisationen. Ændringen igangsættes af ledere og eksperter, der designer ændringen. De organisatoriske komponenter, der arbejdes med, er produktionsgrupper, og den kognitive mekanisme er rationelle beregninger. Forandringsprocessen består af en problemanalyse, redesign af organisationen og et dekret fra lederne, om hvilke ændringer der skal foretages. Problemet ved at anvende denne strategi er implementering af det nye design. Typisk vil der forekomme modstand mod forandringen (Borum 1995: 66-67). En oversigt over ændringsstrategien kan ses i Tabel 6-1.

| Hoveddimension   | Teknisk-rationel ændringsstrategi  |
|--|--|
| Problemer/mål der behandles  | Effektivitet, efficiens  |
| Organisatorisk perspektiv  | Produktionssystem  |
| Principiel løsningsmetode  | Rationalisering, redesign, tuning  |
| Ændringsagenter  | Ledelse og analytikere   |
| Ændringsteknologi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk komponent</li> <li>• Kognitiv mekanisme</li> <li>• Forandringsprocesser</li> <li>• Forandringsindikatorer</li> </ul> | Produktionsenheder<br>Kalkulation (Konsekvenser)<br>Problemanalyse, redesign, dekret<br>Output |
| Strategiens hovedproblem   | Implementering   |

Tabel 6-1: Den teknisk-rationelle ændringsstrategi (Borum 1995: 68)

## 6.2 Den humanistiske ændringsstrategi

Den anden model, der nævnes af Borum, er den humanistiske ændringsstrategi. Strategien omfatter to forskellige varianter med lidt forskellige kendetegn. De kaldes *organisationsudvikling* og *kulturpåvirkning*.

Varianten *organisationsudvikling* (OU) er især inspireret af Kurt Lewin. Perspektivet på organisationer er, at de består af et felt af kræfter, som er et resultat af drivkræfter og bremsende kræfter. En organisation er et åbent system, som interagerer med omgivelserne. Systemet er præget af indbyrdes afhængige dele, som skaber orden (Borum 1995: 43-47). Succesfuld forandring opnås gennem optøning af systemet, en flytning af systemet til noget nyt og til sidst en fastfrysning. På denne måde kan systemet ved engagement fra ændringsagenten, flyttes fra dets ligevægt. Processen styres af ændringsagenten, men selve målet for forandringen overlades til organisationens medlemmer (Borum 1995: 47-48). Forandring starter i toppen af organisationen, og faciliteres af enten eksterne eller interne konsulenter (Borum 1995: 48-49). Strategien søger at opnå en påvirkning af *hele systemet* og altså ikke af det enkelte individ eller dele af systemet. Der arbejdes med grupper, hvilket er nøglen til at påvirke hele systemet (Borum 1995: 49-50).

En organisation antages i organisationsudviklingsstrategien at være i harmoni. Konflikt er som udgangspunkt noget dårligt, men giver dog mulighed for at forandringsbehov opstår. Det antages, at det er muligt at opnå konsensus omkring de tilsigtede ændringer efter transformationen er gennemført (Borum 1995: 50-51). Forandringsprocessen er præget af træning og socialisering. Der vil typisk indgå dataindsamling, feedback, procesanalyse samt seminarer i processen (Borum 1995: 52-55). Indikatorerne for om ændringen er gennemført er normer, holdninger og værdier. Der ses især på, om der er opnået en ændret adfærd hos medlemmerne af organisationen, hvilket vil tyde på, at normer, værdier og holdninger er ændrede (Borum 1995: 55-57). Det største problem som dem, der anvender den humanistiske ændringsstrategi møder, er, at opdagelser typisk opstår i alternative miljøer (seminarer eller lignende). Disse opdagelser skal senere overføres til den daglige praksis. Da det typisk kun er en del af organisationens medlemmer, der deltager i ændringsforløbet, kan de risikere at blive mødt af andre medlemmer af organisation som gerne vil fastholde dem i de gamle handlingsmønstre (Borum 1995: 57-59).

Den anden variant af den humanistiske ændringsstrategi – *kulturpåvirkning* – deler mange af antagelserne i organisationsudviklingsvarianten. Jeg vil derfor kort skitsere de steder, hvor de adskiller sig fra hin-

anden. Den principielle løsningsmetode i OU-tilgangen fokuserer på, hvordan stivnede mønstre for interaktion kan opblødes, og hvordan kommunikation i organisationen kan forbedres. I kulturpåvirkningstilgangen lægges der i stedet vægt på de grundlæggende antagelser, værdier, normer og artefakter der findes i organisationen. Metoden er at fremme selvrefleksion og læreprocesser inden for den eksisterende kultur. Der skal inden for disse rammer udvikles nye kompetencer ved hjælp af 1. og 2. grads læring (Borum 1995: 74-75). I modsætning til OU-tilgangen, som fokuserer på at ændre *hele* systemet sætter denne tilgang i stedet fokus på subkulturer. Det er det enkelte individ eller den enkelte gruppe, der skal forandres. Den måde individerne opfatter og fortolker omverden på er central, og de kan påvirkes af nye ritualer omkring eksempelvis belønning, integration med videre (Borum 1995: 76-77).

En modsætning mellem de to tilgange ses også i strategiens hovedproblemer. Hvor OU-tilgangen lægger vægt på at opstille træningsmiljøer uden for organisationens dagligdag, vil kulturpåvirkning i stedet forsøge at indarbejde mekanismer i organisationen, som gør den i stand til at ændre sig. Dermed kan der være svært at forudse, hvordan organisationens medlemmer fortolker de nye signaler og ritualer (Borum 1995: 77). Tabel 6-2 viser et overblik over strategien. Tekst i kursiv



fremhæver de steder, hvor kulturpåvirkningsstrategien adskiller sig fra OU-tilgangen.

| Hoveddimension              | Den humanistiske ændringsstrategi  |
|-----------------------------|--|
| Problemer/mål der behandles | Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø   |
| Organisatorisk perspektiv   | Åbent, socialt system, hierarkisk, differentieret  |
| Principiel løsningsmetode   | Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser, selvrefleksion og læreprocesser, identitetsskabelse  |
| Ændringsagenter             | Primært ledelsen og proceskonsulenter  |
| Ændringsteknologi           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk komponent Grupper, <i>subkulturer</i></li> <li>• Kognitiv mekanisme Konsensus (Accept), <i>Identifikationsprocesser</i></li> <li>• Forandringsprocesser Information, Træning, socialisering, <i>kulturel tilpasning eller</i></li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandringsindikatorer</li> </ul> | <i>transformation via ritualer</i><br>Adfærd, <i>artefakter</i> , normer, værdier, <i>grundlæggende antagelser</i> |
| Strategiens hovedproblem   | Forpligtelse, overføring, fortolkningsprocesser  |

Tabel 6-2: Den humanistiske ændringsstrategi (Borum 1995: 78)

### 6.3 Den politiske ændringsstrategi

Den tredje strategi i Borums værk er den politiske ændringsstrategi. Organisationer opfattes i lighed med den humanistiske ændringsstrategi som åbne systemer, dog er mulighederne for ekstern påvirkning mindre i kraft af stærke, indre magtforhold. I modsætning til den humanistiske ændringsstrategi opfattes organisationen som bestående af en række forskellige individer med forskellige interesser i indbyrdes konflikt. Der er derfor ikke konsensus i en organisation. Ændringer af organisationen foregår ved hjælp af manipulation og overtalelse. Skiftende koalitioner præger organisationen. Hovedproblemet i denne strategi er legitimitet og konfliktregulering. Organisationens medlemmer vil yde modstand mod forandringen, hvis de ikke finder den legitim (Borum 1995: 89-92). Strategiens dimensioner kan ses i Tabel 6-3.

| Hoveddimension   | Den politiske ændringsstrategi  |
|--|---|
| Problemer/mål der behandles  | Interessevaretagelse og indflydelse   |
| Organisatorisk perspektiv  | Åbent, socialt system, spillere i positioner, konfliktuelt  |
| Principiel løsningsmetode  | Modifikation af kontrolstruktur   |
| Ændringsagenter  | Individer og grupper i og omkring organisationen  |
| Ændringsteknologi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk komponent</li> <li>• Kognitiv mekanisme</li> <li>• Forandringsprocesser</li> <li>• Forandringsindikatorer</li> </ul> | Koalition, nøgleaktører<br>Forhandling (Overtalelse)<br>Interesseartikulation, manipulation af magtbaser, koalitionsdannelse<br>Fordeling af positioner og ressourcer |
| Strategiens hovedproblem   | Legitimitet, konfliktregulering   |

Tabel 6-3: Den politiske ændringsstrategi (Borum 1995: 90)

## 6.4 Den eksplorative ændringsstrategi

Den fjerde og sidste idealtype, som opstilles af Finn Borum, er den eksplorative ændringsstrategi. Ifølge Borum er de andre ændringsstra-

tegier kendetegnet ved, at der er en tæt indre sammenhæng, og at det er uproblematisk at afgrænse en organisation i forhold til omverden. Derudover antages det, at organisationers normaltilstand er ligevægt og stabilitet. Organisationer har en stor inert, og det kan derfor være svært at skabe store forandringer (Borum 1995: 93). Den eksplorative ændringsstrategi opfatter derimod organisationer som løst koblede systemer, hvor det er svært at afgrænse organisationen fra omverden. Organisationer er ikke præget af stabilitet, men i stedet er de en strøm af aktiviteter, som hele tiden skaber forandring (Borum 1995: 93-94). Organisationer kan opfattes som processer, hvor den enkelte organisation er flertydig. Organisationer afhænger af, at aktører bidrager til deres konstruktion og rekonstruktion. Forandring er dermed bygget ind i organisationer i kraft af denne opfattelse (Borum 1995: 103).

Ændringsprocessers retning er uforudsigelig, og kan derfor ikke styres af ledelsen. Forandring kan komme fra mange forskellige kanter - den kan have sin oprindelse i topledelsen, medarbejdere eller noget helt tredje afhængigt af, hvor et pres opstår. Der skelnes mellem makroevolutionært pres – organisationen som et hele i forhold til omgivelserne, mikroevolutionært pres – udvikling mellem organisationens bestanddele og politisk-revolutionært pres – interessenters magtkamp (Borum 1995: 105-108). Dermed vil en intervention skulle konkurre-

re med forandringspres fra mange andre sider, ligesom den skal kunne fungere som en arena for sammenkobling af problemer og løsninger for organisationens medlemmer (Borum 1995: 108-110). Forandringsindikatorerne i den eksplorative ændringsstrategi er forandringer i fortolkningskemaer hos medlemmerne af organisationen. Der sondres mellem 1. ordens forandring - hvor forandringen sker inden for en fortolkningsramme – og 2. ordens forandring – hvor selve forandringsrammen forandres. Forandringsprocessen er en dialektisk proces mellem de gamle fortolkningsrammer og de nye fortolkningsrammer. 1. ordens forandringer sker løbende, mens det kan kræve et stort mikro- eller makroevolutionært pres for at organisationers fortolkningsrammer kan forandres (Borum 1995: 110-111). Strategiens hovedproblem består i, at selvom strategien indeholder en stærkere kobling mellem læreprocesser og en organisatoriske dagligdag end den humanistiske ændringsstrategi, er det ikke sikkert, at aktører er i stand til at overføre den nyhvervede læring til deres dagligdag. Det er desuden uklart, hvordan en 2. ordens forandring opnås. Der kan således forekomme ufuldstændige læringsprocesser (Borum 1995: 111-112). I Tabel 6-4 ses en oversigt over den eksplorative ændringsstrategis hoveddimensioner.

| Hoveddimension   | Den eksplorative ændringsstrategi   |
|--|---|
| Problemer/mål der behandles  | Kreativitet, innovation, mobilisering af interesse  |
| Organisatorisk perspektiv  | Løst koblet system, organiseringsprocesser  |
| Principiel løsningsmetode  | Lette selvorganisering, udnytte bevægelser og momentum, skabe læringsmuligheder   |
| Ændringsagenter  | Aktører tilknyttet det organisatoriske felt   |
| Ændringsteknologi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk komponent</li> <li>• Kognitiv mekanisme</li> <li>• Forandringsprocesser</li> <li>• Forandringsindikatorer</li> </ul> | Netværk, professionelle samfund (Communities)<br>Fortolkning (Enactment), nysgerighed<br>Rutiner og dagligdags aktiviteter, udforskning, eksperimentering, imitation<br>Interaktionsmønstre, fortolkningskemaer |
| Strategiens hovedproblem   | Ufuldstændige læringsprocesser, rationaliserede myter   |

**Tabel 6-4: Den eksplorative ændringsstrategi (Borum 1995: 112)**

På trods af, at Finn Borum indledningsvis opstiller de fire ændringsstrategier som sidestillede idealtyper for forandring, slutter han dog af med at diskutere dem i forhold til hinanden. En væsentlig skelnen ses mellem de tre første ændringsstrategier – den teknisk-rationelle, den humanistiske og den politiske – og den sidste ændringsstrategi – den eksplorative. Ifølge Borum tildeler de tre første strategier mennesket:

*”En rolle som behersker af verden”* (Borum 1995: 117) hvor vi *”Ved at handle ud fra intellekt og følelser får ting til at ske og skaber organisationsverdenen”* (Borum 1995: 117-118)

Dette står i modsætning til den eksplorative ændringsstrategi som:

*”(...)tildeler os en mere ydmyg og reduceret rolle i forhold til de kæder af begivenheder, vi indgår i. Uklarhed, tilfældigheder og kræfter uden for aktørernes bevidsthed og rækkevidde kommer til at spille en større rolle.”* (Borum 1995: 118)

Han opstiller følgende model, hvor han opsummerer nogle centrale kendetegn ved henholdsvis den traditionelle opfattelse af ændringsstrategier (den teknisk-rationelle, den humanistiske og den politiske ændringsstrategi) og den alternative opfattelse af ændringsstrategier (den eksplorative ændringsstrategi).

|                           | <b>Traditionel</b> | <b>Alternativ</b> |
|---------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Organisationer</b>     | Strukturer         | Processer         |
| <b>Ændringsprocesser</b>  | Lineære            | Kaotiske          |
| <b>Ændringsteknikker</b>  | Sikre              | Usikre            |
| <b>Ændringsstrategier</b> | Universelle        | Lokale            |
| <b>Ændringsledelse</b>    | Planlægning        | Improvisering     |

**Tabel 6-5: To opfattelser af ændringsprocesser (Borum 1995:123)**

Ifølge Borum er organisationer ikke fysisk håndgribelige ting men i stedet sociale fænomener, som mennesker fortolker og skaber mening i. Organisationer er således socialt konstruerede. Forandring er dermed også en social konstruktion og forekommer, når fortolkningsrammer forskydes, og den socialt konstruerede organisation modificeres eller transformeres. Ændringer kan skyldes forandring i omverden eller i organisationens aktiviteter men kan også opstå autonomt over tid (Borum 1995: 118). Ved denne opfattelse af organisationer og for-

ændring bliver en "alt andet lige"-betragtning meningsløs. Organisationen lever videre og forandrer sig uafhængigt af en intervention, og en ændringsagent vil ikke kunne beherske alle disse processer (Borum 1995: 120). En forandring i en organisation foregår i så komplekse sammenhænge, at ændringsagenter i høj grad må improvisere og veksle mellem diagnose og handling i stedet for at følge et på forhånd fastlagt ændringsforløb (Borum 1995: 122-123). Det socialkonstruktionistiske syn på organisationer medfører, at den eksplorative ændringsstrategi er den mest hensigtsmæssige at anvende, når en ændringsagent vil skabe forandring i en organisation.

## 7 Diskussion

Dette kapitel indeholder en teoretisk og videnskabsteoretisk diskussion af organisationsforandring generelt samt en diskussion af Lewins, Scheins og Kotters teorier, Borums teorier samt Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse. Formålet med kapitlet er at give læseren et overblik over teoriernes ståsteder, herunder organisationsopfattelse, syn på forandring, syn på forandringsagenter, syn på viden med videre.

### 7.1 Borums idealtyper i forhold til Lewin, Schein, Kotter og AI

Indledningsvis vil jeg diskutere sammenhængen mellem Finn Borums idealtypiske ændringsstrategier og de andre forandringsteorier som jeg har beskæftiget mig med i de foregående afsnit.

Lewins og Scheins syn på forandring, som er beskrevet i afsnit 4.1, tager udgangspunkt i Unfreeze-Change-Freeze modellen. Denne terminologi genfindes i Finn Borums humanistiske ændringsstrategi - nærmere bestemt organisationsudviklingsvarianten jf. afsnit 6.2. Borum skriver eksplicit, at denne variant tager udgangspunkt i Lewins syn på forandring. Altså kan Lewins og Scheins forandringsmodel ses som

et udtryk for varianten *organisationsudvikling* under den humanistiske ændringsstrategi.

Kotters otte-trins model indeholder mange af de samme elementer som Scheins model. Her tænkes eksempelvis på, at det at "skabe en følelse af nødvendighed" jf. afsnit 4.3.1 i høj grad minder om unfreeze delen af Scheins model. Schein lægger vægt på, at informationer skal afkræftes, eller i hvert fald ikke bekræftes. Kotter nævner ligeledes en række punkter – herunder det at fordreje tal, som en mulighed for at skabe en følelse af nødvendighed over for den kommende forandring. Derudover indeholder begge teorier en opfattelse af, at organisationen i slutningen af forandringsprocessen skal stabiliseres. I Scheins terminologi kaldes dette freeze, hos mens vendingen "Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen" anvendes af Kotter jf. afsnit 4.2.3 og 4.3.8. Kotters teori minder altså ligesom Scheins og Lewins teorier i høj grad om organisationsudviklingsvarianten af den humanistiske ændringsstrategi. Samtidig indeholder Kotters teori dog også nogle elementer, som kan tilskrives den politiske ændringsstrategi. Her tænkes især på den måde, John Kotter gør brug af vendingen "styrende koalition" jf. afsnit 4.3.2. Han anerkender betydningen af magtforhold i organisationen når der skal gennemføres en forandring. I den politiske ændringsstrategi lægges der netop vægt på koalitioner af nøglepersoner

som det organisatoriske element, der skal inddrages i forandringsprocessen, jf. afsnit 6.3. I denne forbindelse skal det nævnes, at Finn Borums ændringsstrategier som nævnt er idealtyper, og som sådan er det derfor forventeligt, at en teori kan indeholde elementer fra flere forskellige strategier på samme tid, hvilket jeg har argumenteret for at John Kotters teori gør. En stor forskel på Lewin/Schein og Kotter er imidlertid deres syn på, hvem der definerer forandringsmålet. Hvor Schein i høj grad lader det være op til de implicerede individer selv at skanne omgivelserne for løsninger på deres problemstillinger – dog opstilles der idealer for forandringen i Change-fasen jf. afsnit 4.2.2 og 4.2.3, er det i stedet forandringsagentens eller nøglepersoners opgave at definere forandringsmålet i Kotters teori. De skal opstille en forandringsvision, som alle skal tilslutte sig jf. 4.3.3. Det er endda tilladt at afskedige medarbejdere, der ikke retter ind efter visionen, jf. afsnit 4.3.8.

Appreciative Inquiry har en noget anderledes tilgang til forandring end de andre teorier. Al tager sit udgangspunkt i den sociale konstruktivisme, hvor mennesker hele tiden konstruerer og omkonstruerer verden, jf. afsnit 5.2.1. En organisation er dermed et produkt af menneskers interaktion. Dette socialkonstruktivistiske princip lægger ligeledes til grund for Finn Borums eksplorative ændringsstrategi, jf. afsnit

6.4. Appreciative Inquiry ses dermed som et udtryk for den eksplorative ændringsstrategi, sådan som Finn Borum opstiller den som idealtype.

Ifølge Borum er der en grundlæggende forskellig opfattelse af organisationer og forandring, alt efter om det er den eksplorative ændringsstrategi, der lægger til grund for en forandring, eller det er én af de andre ændringsstrategier, der anvendes jf. afsnit 6.4. I de følgende afsnit vil jeg diskutere teoriernes syn på organisationer, forandring og sandhed, samt konsekvenserne af de forskellige syn for lederes muligheder for at igangsætte og gennemføre organisationsforandring. Ud over de allerede nævnte teoretikere og videnskabsteoretikere (jf. afsnit 3.1-3.4 samt 4.1-5.5) vil jeg i de kommende afsnit inddrage en række artikler af organisationsteoretikere og sociologer. De valgte teoretikere og artikler giver hver især en række indspark til diskussionen af organisationsopfattelse, organisationsforandring og opfattelsen af sandhed og viden.

## 7.2 Organisationsopfattelse

Et vigtigt element i en teori om organisationsforandring er selve synet på en organisation. Ofte hænger dette syn sammen med et syn på den

sociale verden og har konsekvenser for, hvordan man skaber forandring og hvilken rolle en forandringsagent spiller i en forandringsproces med mere. Jeg vil i dette afsnit redegøre for den opfattelse af organisationer, der ligger til grund for traditionel organisationsforandring samt den opfattelse, der ligger til grund for Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse, for til sidst at diskutere disse opfattelser.

### **Lewin, Schein og Kotter**

Ifølge Borum er der som skrevet tidligere en grundlæggende forskel på, hvordan de tre første ændringsstrategier (den teknisk-rationelle, den humanistiske og den politiske) og den eksplorative ændringsstrategi opfatter organisationer. De tre første strategier opfatter organisationer som værende stabile og lette at afgrænse fra omverden jf. afsnit 6.4. Det er muligt at opnå "sand" viden omkring organisationens tilstand og omverden.

At organisationer er stabile genfindes i høj grad i disse teorier. Selve den formulering at en organisation skal "unfreezes" jf. afsnit 4.2.1 betyder at en organisation som udgangspunkt er "frosset". Den er fastlåst i en bestemt struktur, som ikke er foranderlig. Kotter lægger ligeledes vægt på denne optøning. Han skriver blandt andet at

*"De fire første trin i forandringsprocessen bidrager til at optø en dybfrosset status quo" (Kotter 1999:28)*

Ændringer skal derefter gennemføres, og i slutningen af forandringsprocessen skal organisationen fryses igen jf. afsnit 4.2.3. Hos Kotter kaldes denne del "Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring" og "Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen" jf. afsnit 4.3.7-4.3.8. Det antages, at organisationen efter forandringen har antaget en mere optimal struktur end før forandringen. Organisationer opfattes dermed som værende i ligevægt, hvilket er et kendetegn ved det *funktionalistiske* syn på organisationer (Strandbakken: 280-281).

Et andet element i de to teories syn på organisationer er, at de er objektivt tilgængelige. Med dette menes, at det er muligt at diagnosticere en organisations problemer korrekt og opstille løsninger til problemerne, som i sidste ende kan gøre organisationen bedre. Lewin opstiller sin model for aktionsforskning som netop har denne diagnose-del som sit udgangspunkt for et forsknings- og forandringsforløb jf. afsnit 5.3. Kotter mener endda, at det er op til en mindre gruppe individer (typisk ledelsen og/eller konsulenter) i organisationen at definere, hvilket mål der er for forandringen jf. afsnit 4.3.3. Dette syn - at



verden er objektivt tilgængelig gennem videnskabelige undersøgelser, er en antagelse, som genfindes i de videnskabsteoretiske retninger der er præget af en objektivistisk tankegang (Fast 1996: 42).

I artiklen "Organizational Change and Development" fra 1999 skelner Karl E. Weick og Robert E. Quinn mellem "episodisk" og "kontinuerlig" forandring. Episodisk forandring er kendetegnet ved, at organisationer indeholder stor inert, og at forandring er sjældent forekommende og intentionel (Weick & Quinn 1999:366). Lewins, Scheins og Kotters teorier indeholder hovedsageligt elementer fra denne idealtipe. Blandt andet bruger Weick & Quinn terminologien "unfreeze-change-freeze", hvilket som bekendt er den terminologi som Schein bruger i sin teori. Det intentionelle element ses også hos både Lewin, Schein og Kotter. De betegner alle forandring som noget, en forandringsagent sætter i gang i en given situation (Kotter 1999, Schein 1987). På baggrund af denne artikel ses det igen, at organisationer opfattes som stabile strukturer.

### **Appreciative Inquiry**

I modsætning til en opfattelse af organisationer som stabile, objektivt tilgængelige og lette at afgrænse fra omverden står opfattelsen af

organisationer som socialt konstruerede. Denne opfattelse findes i den eksplorative ændringsstrategi og Appreciative Inquiry, som jo netop kan ses som et udtryk for denne ændringsstrategi jf. afsnit 7.1.

David Cooperrider gør i sine værker om Appreciative Inquiry rede for, at han i høj grad er inspireret af Kenneth J. Gergens tilgang til socialkonstruktionisme (Cooperrider et al 2008: 15). Til at beskrive denne socialkonstruktionisme vil jeg hovedsageligt gøre brug af Gergens bøger "Virkelighed og relationer" samt "Toward Transformation in Social Knowledge", som også anvendes i afsnit 3.1.4 og 3.2.4.

Det socialkonstruktionistiske verdensbillede har især sit udspring i Berger & Luckmanns "Den sociale konstruktion af virkeligheden" (Hovedtrækkene af dette værk har jeg beskrevet i afsnit 3.1). Gergen nævner dette værk som et hovedværk inden for socialkonstruktionismen (Gergen 1997:90). Gergen er desuden kraftigt inspireret af Wittgenstein. Han skriver at socialkonstruktionisme er i god tråd med Wittgensteins opfattelse af et ords mening som udledt af den sociale brug af ordet (Gergen 1997:75).

Wittgenstein argumenterer i værket "Filosofiske undersøgelser" for, at der ikke er nogen direkte kobling mellem de ord vi bruger om en genstand og genstanden selv (Wittgenstein 1995) Jeg anvender den danske udgave af værket fra 1995. Han skriver om relationen mellem sprog og genstande at:

*"Dette svarer til forholdet mellem fysiske genstande og sanseindtryk. Vi har her to sprogspil, og deres indbyrdes relationer er komplicerede. – Hvis man vil bringe disse relationer på en simpel formel kommer man på vildspor."* (Wittgenstein 1995:234)

Dette skyldes, at et sprog tillæres og har sin egen logik begrænset af sproget (Wittgenstein 1995: 48-50, 73-78). Gergen er enig i denne betragtning, og skriver:

*"Der er nu en almindelig enighed om, at man stadigvæk ikke har nogen tilfredsstillende forklaring på, hvordan man når frem til objektive repræsentationer i forbindelse med beskrivelser og forklaringer."* (Gergen 1997: 54)

Gergen gør op med, at der findes én sand fortolkning af en given handling og mener i stedet, at der findes et uendeligt antal fortolkninger (Gergen 1994: 62-64). Han skriver, at:

*"Any given action is subject to multiple identifications, the relative superiority of which is problematic."* (Gergen 1994: 64)

Da sproget er uafhængigt af de genstande, det beskriver, er der ikke noget objektivt empirisk holdepunkt, der kan forankre en fortolkning i den empiriske virkelighed og gøre den sand (Gergen 1994: 62-64). Det er dermed yderst vanskeligt at bestemme, hvilken fortolkning ud af flere mulige der er "bedst".

Ifølge Gergen er der forskel på, om fænomener er stabile nok, til at blive indfanget i teoretiske lovmæssigheder. Han mener, at naturlige fænomener er relativt stabile, hvor sociale fænomener i høj grad er under konstant forandring (Gergen 1994:11-12). Han skriver:

*"(...) if events in the world of nature were in a state of irregular flux, one would be ill equipped to develop objectively grounded principles relating classes of events." (Gergen 1994: 11)*

Da sociale fænomener er ustabile, er det altså yderst vanskeligt at opstille objektive principper som beskriver disse. Objektiv sandhed er i stedet noget, der skabes af kollektiver af individer gennem sproglige konstruktioner (Gergen 1994:207, Gergen 1997:52) I stedet for at kendsgerninger skaber de paradigmer, der er til stede i organisationer og videnskaben, er det paradigmerne der sætter rammerne for og skaber kendsgerningerne (Gergen 1997: 58). Den måde hvorpå et spørgsmål eller et problem formuleres, vil være fremsat inden for et bestemt forståelsessystem, og mulige løsninger vil være begrænset af dette system (Gergen 1997:289).

Gergen opstiller en række antagelser, som ligger til grund for en social-konstruktionistisk videnskab. Kort fortalt er de:

- at de termer, vi bruger til at redegøre for verden, ikke bliver dikteret af de objekter, vi vil redegøre for

- at de udtryk og termer, vi bruger, er konstruktioner - skabt gennem udvekslinger mellem mennesker
- at det ikke er den objektive validitet, der opretholder en beskrivelse, men derimod skiftende sociale processer
- at sprog giver mening for mennesker, ud fra hvordan det fungerer inden for relationsmønstre
- at man, når man vurderer eksisterende anskuelsesformer, evaluerer kulturelle livsmønstre. Dermed bliver der givet mæle til andre kulturelle enklaver (Gergen 1997: 71-76)

Konsekvenserne af denne forståelse af socialkonstruktionisme er, at sproget får en meget fremtrædende rolle i opfattelsen af en organisation. En organisation anses for værende ustabil og under konstant forandring i takt med, at sproget forandres. Det er ikke muligt at nå frem til en objektiv vurdering af en organisation og dens problemer, da der ikke er nogen direkte kobling mellem sprog og genstande.

I Appreciative Inquiry kan der genkendes træk fra den idealtipe, som Weick & Quinn kalder kontinuerlig forandring. Organisationer er meningsstrukturer, som er under konstant forandring. De er selvorganiserende, og forandring er kumulativ (Weick & Quinn 1999:366).

## Sammenfatning og diskussion af organisationsopfattelse

På baggrund af de to ovenstående diskussioner står det klart, at der er stor forskel på den måde Schein/Lewin og Kotter opfatter organisationer. I de førstnævntes tilfælde er organisationer stabile og objektivt tilgængelige. I sidstnævntes tilfælde er organisationer ustabile, under konstant forandring og konstruerede frem for objektivt tilgængelige.

Weick & Quinn tager i deres artikel afstand fra den episodiske tilgang til forandring. De konkluderer, at selvom en organisation på afstand ser ud til at være stabil, sker der hele tiden forandringer på mikroniveau. Disse forandringer kan potentielt forandre struktur og strategi for organisationen (Weick & Quinn 1999:362). Om kontinuerlig forandring skriver de:

*The challenge is to gain acceptance of continuous change throughout the organization so that these isolated innovations will travel and be seen as relevant to a wider range of purposes at hand (Weick & Quinn 1999:381)*

Der findes ofte individer i organisationer, som er ved at tilpasse sig til nye omstændigheder, og det er disse tilpasninger, der skal spredes ud til resten af organisationen.

Berger & Luckmann, Schutz og Merleau-Ponty kritiserer ligeledes opfattelsen af verden som stabil og objektivt tilgængelig. Ifølge dem er kendsgerninger ikke objektivt tilgængelige for mennesket jf. afsnit 3.1.1-3.1.3. Berger & Luckmann beskriver sociale fænomener som konstruktioner, der er under konstant forandring i en dialektisk proces og dermed ikke stabile og uforanderlige.

Selvom Appreciative som udgangspunkt opfatter verden som socialt konstrueret og dermed ustabil, er der dog i teorien stadig i en vis grad et ideal om, at der kan opnås en form for ligevægt gennem 4-D modellen. Målet for modellen er at opstille visioner, som der er "enighed" om, og som alle individer i organisationen støtter op omkring jf. afsnit 5.4. Der ligger i 4-D modellen altså stadig en antagelse om, at organisationer kan være harmoniske og i et vist omfang ensrettede. Jeg vil komme nærmere ind på en diskussion og kritik af dette i afsnit 7.9 og 7.11.

### 7.3 Hvad er forandring?

Ud over at der er væsentlig forskel på, hvordan de forskellige teorier opfatter organisationer, er der samtidig stor forskel på, hvad forandring er ifølge teorierne. Organisationsopfattelse og syn på forandring er stærkt forbundne, da netop det grundlæggende syn på sociale fænomener og dermed organisationer, har konsekvenser for, hvad en forandring er, samt hvordan den skabes, og hvem der skaber den.

#### Lewin, Schein og Kotter

Først og fremmest kan det siges, at en forandring ifølge Lewin, Schein og Kotter er, at en organisation forandrer sig fra én stabil tilstand til en ny stabil tilstand. Der er altså et startpunkt og et slutpunkt. Først skal der løses op for de stabile strukturer, derefter forandres disse, og til sidst gøres de nye strukturer stabile igen. Denne proces har jeg beskrevet som den såkaldte "unfreeze-change-freeze"-model i afsnit 4.2.1-4.2.3 samt som Kotters otte-trins model i afsnit 4.3.1.-4.3.8.

Da antagelsen som nævnt i afsnit 4.1 er, at det er muligt at finde frem til en objektiv sandhed om organisationens problemer og løsningen af disse, er opgaven at finde frem til denne sandhed og implementere den. Dermed kan der opnås en optimal, ny tilstand, hvor organisatio-

nen kan få løst sine problemer. Hos Kotter er det op til en lille gruppe individer – den såkaldte "Styrende koalition" at definere forandringsmålet og at føre det ud i livet, jf. afsnit 4.3.2-4.3.3. Hos Schein er det godt nok en forandringsagents rolle at igangsætte forandringsprocessen, men det er dog op til den enkelte medarbejder at finde frem til de metoder, der passer bedst til vedkommendes situation. Samtidig mener Schein dog, at det kan være fordelagtigt at have en rollemodel som medarbejderne kan identificere sig med, jf. afsnit 4.2.2.

En træk ved begge teorier, som er et udtryk for synet på forandring, er, at det er i orden og endda ønskværdigt, at forandringsagenten manipulerer med tal og resultater, sådan at de fremstår negative for de enkelte medarbejdere, jf. afsnit 4.2.1 og 4.3.1. Dette skal tilskynde til at medarbejderne forandrer sig. En leder, der vil gennemtvinge en forandring, har dermed ret til at fordreje sandheden for at opnå et ønsket forandringsmål.

Jeg har som nævnt hovedsageligt kategoriseret Lewin, Schein og Kotter som et udtryk for den humanistiske ændringsstrategi i forhold til Bourns idealtyper, jf. afsnit 7.1. Dette medfører, at forandring er afslut-

tet, når der er konsensus om den ny struktur. Forandring sker i en træningsammenhæng, hvor organisationens medlemmer afprøver nye metoder ved seminarer eller lignende. Indikatorerne på, at der er sket en forandring, er en ændret kultur - herunder ændret adfærd, ændrede normer og ændrede værdier jf. afsnit 6.2. I forhold til Kotter og Schein fremgår det af teorierne, at det netop er en ny adfærd, der ønskes af medarbejderne jf. afsnit 4.2.2 og 4.3. Kotter kalder det endda en "forankring af nye ny fremgangsmåder i kulturen" jf. afsnit 4.3.8 og mener, at hvis medarbejdere ikke udviser den nye adfærd, skal de afskediges.

Inddrages Weick & Quinns idealtypiske episodiske forandring, lægges der her vægt på forandring som en isoleret hændelse; en forstyrrelse af ligevægten. "Unfreeze-Change-Freeze" modellen nævnes som fremgangsmåden for en forandring. En yderligere pointe ved denne idealtipe er, at forandring skal komme ude fra. Der skal altså være en forandringsagent, som kan forandre organisationens medlemmer (Weick & Quinn 1999:366)

### **Appreciative Inquiry**

I Appreciative Inquiry er organisationer som nævnt præget af kontinuerlig forandring. Den kontinuerlige forandring sker gennem en fortolkning og omfortolkning af den sociale virkelighed. Men hvis en organisation er præget af forandring, hvad er så "en forandring"?

Indledningsvis vil jeg inddrage Berger & Luckmanns opfattelse af den sociale konstruktion af virkeligheden. Samfundet og dermed også organisationer er som nævnt i afsnit 3.1 konstrueret af mennesker gennem eksternaliseringer, objektiveringer og internaliseringer (Berger & Luckmann 1966:99). Objektiveringerne ændres altså hele tiden gennem menneskets nye fortolkninger som eksternaliseres.

Ifølge Gergen er en forandring en ny konstruktion af virkeligheden, som giver nye muligheder for organisationens medlemmer. Han skriver:

*"Den konstruktionistiske udfordring bliver at udforme en virkelighed af forbundethed, af sproglige forståelser og dertil knyttede skikke, som kan give kulturens liv et nyt potentiale" (Gergen 1997: 247)*

Når en kultur forandres, er der ikke nogle grænser for, hvad endemålet kan være. Han skriver:

*"Hvis de opfattelser, vi har af det virkelige og det gode, er kulturelle konstruktioner, så kan vi på samme måde betragte de fleste af vore kulturelle skikke som betingede. Alt hvad der synes naturligt, normalt, rationelt, indlysende og nødvendigt, kan – i princippet – blive genstand for forandring." (Gergen 1997: 82)*

De eneste, der sætter grænser for, hvad der kan konstrueres, er os selv. Sociale konstruktioner er betingede af, at vi opretholder dem som sande gennem vores sproglige interaktion. I stedet for at se en forandring som kausal og bundet af objektive begrænsninger, skal konstruere verden frit. Gergen skriver at:

*"Det er ikke nødvendigt med hverken formel eller reel kausalitet som forklaring her; alle elementer i den relationelle proces kan sættes sammen som brikker i et puslespil eller instrumenter i et en strygerkvartet." (Gergen 1997:308-309)*

Han beskriver tre aspekter af et forspil til en forandring, som kan bidrage til, at organisationen kan omkonstrueres. De er:

- Dekonstruktion – hvor alle formodninger om det sande, det rationelle og det gode kan betragtes med skepsis
- Demokratisering – Hvor antallet af røster som deltager i dialogerne øges
- Rekonstruktion – Hvor nye realiteter og praksisformer formes til kulturel forandring (Gergen 1997: 85)

Det er altså kun vores sproglige ytringer, der sætter grænsen for konstruktionernes muligheder, da organisationer er sproglige konstruktioner. Selve det sprog der anvendes bliver dermed utroligt vigtigt for forandringens mål. Indikatorerne for forandring må som følge af denne opfattelse lægges i det sproglige - hvordan organisationen omtales.

Ifølge Finn Borum er en succesrig eksplorativ forandring gennemført, når der er sket en såkaldt 2. ordens forandring, jf. afsnit 6.4. En 2. ordens forandring er en ændring af interaktionsrammer og fortolknings-

mønstre. Dermed kan en forandring sammenlignes med et paradigmeskift, hvor nye konventioner for skabelse af viden træder i stedet for gamle. Se desuden afsnit 7.8.

Hvis Weick & Quinns kontinuerlig forandring idealtype inddrages i denne forbindelse, ses det igen, at forandring er konstant. Forandring er en omdirigering af tendenser, der allerede er undervejs. De sætter tre dele af en forandringsproces op, som står i modsætning til episodisk forandring (Weick & Quinn 1999:366). De tre dele består af:

- En "freeze"-del, hvor der skabes et øjebliksbillede af den ellers foranderlige organisation.
- En "Rebalance"-del, hvor dette billede omfortolkes.
- En "unfreeze"-del, hvor organisationen igen slippes fri til at improvisere og lære på nye måder (Weick & Quinn 1999:366)

Når Appreciative Inquiry anvendes, beskæftiger man sig med en organisation, som er under kontinuerlig sproglig forandring. En isoleret "forandring" bliver dermed en proces, hvor der skabes nye konstruktioner og nye tankemønstre hos organisationens medlemmer. Der er

ingen objektiv grænse for, hvad det er muligt at konstruere, og der er dermed ingen grænse for forandringen.

### **Sammenfatning og diskussion af syn på forandring**

Endnu en gang ses et skel mellem den måde, hvorpå Schein/Lewin og Kotter opfatter verden, og den måde, hvorpå Cooperrider opfatter forandring. Lewin, Schein og Kotter ser forandring som en proces, der fører fra en ligevægt til en anden ligevægt gennem en logisk, lineær forandringsproces der er baseret på objektivt tilgængelige problemer og løsninger. Ifølge Appreciative Inquiry er forandring i stedet en omfortolkning af det verdensbillede, som organisationens medlemmer har konstrueret i fællesskab. Denne omkonstruktion sker sprogligt og bør inddrage så mange individer i organisationen som muligt.

Igen vil jeg referere til Weick & Quinns afstandtagen fra den episodiske tilgang til forandring. Da de ikke ser organisationer som stabile jf. afsnit 7.2, kan forandring ikke være en forandring fra én stabil tilstand til en anden. I stedet er forandring en omfortolkning af den organisatoriske virkelighed (Weick & Quinn 1999:366).



I forlængelse af den opfattelse af verden, som ligger til grund for denne kandidatafhandling, er en forandring fra en stabil tilstand til en anden stabil tilstand en fejllopfattelse. Verden er præget af konstant forandring i en dialektisk proces. Da det er sproget, der konstruerer og omkonstruerer verden ifølge Berger & Luckmann, Merleau-Ponty og Schutz jf. afsnit 3.1.1-3.1.3 og 3.2.1-3.2.3, må en forandring også være sproglig, sådan som Gergen påpeger. Det er nye objektivering eller relevanssystemer, der skal skabes, og dermed nye tankemønstre i organisationen.

## 7.4 Forandringsagentens rolle

I de anvendte værker støder man tit på betegnelsen "forandringsagent". Betegnelsen anvendes om det eller de individ(er), der igangsætter en forandring. Der kan dog være stor forskel på, hvor stor en rolle denne forandringsagent har i en forandringsproces samt hvilke virkemidler vedkommende skal anvende. Jeg vil i dette afsnit diskutere forandringsagentens rolle hos henholdsvis Lewin og Schein, Kotter og Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse.

### Lewin, Schein og Kotter

Hos Lewin og Schein opfattes forandringsagenten som en aktiv skaber og igangsætter af forandring. Det er forandringsagentens opgave at identificere et behov for forandring og unfreeze organisationen jf. afsnit 4.1 og 4.2.1. Forandringsagenten skal styre information til medarbejdere, der skal indgå i forandringen for at skabe skyld og angst. Derefter kan konsulentent enten selv fungere som rollemodel for forandringen, eller agenten kan opstille andre rollemodeller. Ifølge Lewins teori om aktionsforskning skal forandringsagenten finde den objektive sandhed om organisationen og dens forandringsbehov jf. afsnit 4.1. Schein lader medarbejderne selv finde frem til hvad der fungerer for dem. Dog opstilles de tidligere nævnte rollemodeller, som skal fungere som et pejlemærke for, hvordan medarbejderne skal forandre sig. Den enkelte medarbejder skal derefter selv fungere som forandringsagent over for sine kolleger, såfremt disse ikke har været involveret i forandringsprocessen før jf. afsnit 4.2.1-4.2.3.

Hos Kotter er forandringsagenten ligeledes en aktiv skaber af forandring. Det er forandringsagenten, der skaber en følelse af nødvendighed, og som nedsætter den styrende koalition. Derefter er det den styrende koalitions opgave at fortsætte forandringen. I det videre arbejde skal forandringsagenten spille en væsentlig rolle jf. afsnit 4.3.

Hvis forandringsagenten gennemfører de otte punkter som Kotter stiller op, vil forandringen være succesfuld.

Her ses igen, at den traditionelle aktionsforskning har lighedstræk med den episodiske tilgang til forandring, som Weick & Quinn opstiller. De beskriver en forandringsagent som en:

*“Prime mover who creates change.” (Weick & Quinn 1999:366)*

Forandringsagenten skal kommunikere alternative skemaer til organisationens medlemmer samt fokusere på inert, og på, hvordan de kan ændre organisationen (Weick & Quinn 1999:366).

### **Appreciative Inquiry**

En forandringsagent, der bruger Appreciative Inquiry, skal ikke definere hvad forandringsmålet er. I stedet skal agenten udforske det der fungerer bedst hos organisationens medlemmer. Derefter skal agenten medvirke til, at organisationens medlemmer opstiller fremtidsdrømme, at der planlægges, hvordan drømmene kan opnås ved hjælp af

det, der fungerer. Til sidst skal agenten hjælpe med til at planen realiseres af organisationens medlemmer jf. 4-D modellen, afsnit 5.4.1-5.4.4. Det er dermed hele tiden organisationens medlemmers egne idéer, prioriteringer samt valg, der præger processen. Forandringsagentens rolle bliver dermed at facilitere denne proces. Agenten skal sørge for at sproget er positivt og anerkendende samt spørge ind til, hvad der fungerer. En leder, der fungerer som forandringsagent må, give slip på deres opfattelse af virkeligheden og lade medarbejderne definere målet for forandringen. Lederen skal således afgive noget af sin ”ledelsesret”

Appreciative Inquiry har fællestræk med Weick & Quinns kontinuerlige forandring. I stedet for at forandringsagenten er den, der igangsætter og gennemfører forandring, er agenten ligesom hos Appreciative Inquiry ifølge dem en:

*“Sense maker who redirects change.” (Weick & Quinn 1999:366)*

Forandringsagenten skal identificere eksisterende mønstre i organisationen og omformulere disse. Improvisation og læring skal fremelskes af agenten (Weick & Quinn 1999:366).

### **Sammenfatning og diskussion af forandringsagentens rolle**

I den traditionelle teori om organisationsforandring er forandringsagentens rolle at igangsætte og gennemføre forandringer. Agenten har ret til at definere hvad og hvem, der skal forandres, og hvordan forandringen skal være. I Appreciative Inquiry er forandringsagenten derimod en facilitator, der skal hjælpe andre til at finde frem til et forandringsmål og hjælpe dem med at opnå dette. Det er organisationens medlemmer og ikke forandringsagenten, der har svaret på hvordan organisationen skal forandre sig.

Igen kan jeg referere til Berger & Luckmanns, Schutz' og Merleau-Pontys pointer om at objektivitet er socialt konstrueret jf. afsnit 3.1. Hvis dette er sandt, er forandringsagentens rolle som igangsætter af forandring baseret på agentens fortolkning af verden og ikke en objektiv sandhed. Dermed vil agenten sætte gang i en forandring der kun er forankret i vedkommendes egen overbevisning. Merleau-Ponty skriver, at sproglig interaktion kan sætte gang i tanker, som man ellers ikke havde tænkt sig (Merleau-Ponty 1962:354). Forandringsagenten kan ikke være sikker på, at de personer, der skal forandres, opfatter verden og begreber ligesom vedkommende, eller handler i tråd med det, forandringsagenten havde tænkt sig.

Appreciative Inquiry tillægger i stedet forandringsagenten en rolle som facilitator for organisationens medlemmers egne fortolkninger. Agenten hjælper dermed medlemmerne til at konstruere nye objektiveringer af verden jf. afsnit 3.1.1. Der foregår dermed en dialektisk proces mellem medlemmerne af organisationen, hvor de enkelte individer gradvis opnår en enighed, som ikke er påtvunget dem af en forandringsagent.

## **7.5 Opfattelse af viden**

Tæt koblet med opfattelsen af organisationer og forandring er opfattelsen af viden. Er viden objektiv fakta eller konstrueret? Er den individuel eller fælles med videre. I dette afsnit vil jeg diskutere de forskellige teoretikers opfattelse af viden.

### **Lewin, Schein og Kotter**

Først og fremmest opfatter Lewin viden som objektivt tilgængelig. Det er muligt at diagnosticere en organisations problemer på en objektiv og retvisende måde. Viden er sikker og kan opnås gennem matematiske værktøjer jf. afsnit 4.1. Både Schein og Kotter mener ligeledes, at det er muligt at finde frem til den rigtige måde at forandre organisationen. Schein gør brug af rollemodeller for, hvordan organisationens

medlemmer skal agere, og Kotter lader det være op til den styrende koalition at definere, hvordan organisationens skal forandres jf. afsnit 4.2.2 og 4.3.3.

Derudover er viden for Schein noget individuelt, da det er den enkelte der skal finde løsninger på de problemer, som vedkommende møder. Den enkelte skal skanne omgivelserne eller søge inspiration i rollemødder for at finde løsningen på sine unikke problemstillinger jf. afsnit 4.2.2.

### **Appreciative Inquiry**

Appreciative Inquiry tager udgangspunkt i, at viden består af fælles konstruktioner. Der er ikke en objektiv sandhed om verden, men i stedet findes der forskellige konstruktioner af verden og sandhed. Kenneth Gergen skriver, at det er sproget, der er bærer af den objektive virkelighed, og som skaber denne (Gergen 1997:52). Viden er relationel og eksisterer kun i de sproglige relationer mellem mennesker (Gergen 2005:51).

Konsekvensen af dette er, at det ikke er muligt at finde frem til sand diagnose af verden eller problemer, og i stedet er det nødvendigt at se viden som konstruktioner af verden, der eksisterer i relationer men ikke har en direkte kobling til virkeligheden.

### **Sammenfatning og diskussion af opfattelse af viden**

Viden er ifølge Lewin, Schein og Kotter objektiv tilgængelig. For Schein er den endda individuel og kommer fra individet selv. Forandringsagenten eller den styrende koalition har på baggrund af deres sande viden om verden ret til at gennemføre en forandring, som er baseret på denne viden. Appreciative Inquiry ser i stedet viden som indlejret i relationer mellem mennesker. Viden er socialt konstrueret og foranderlig.

Schutz beskæftiger sig i "Hverdagslivets sociologi" med rationelle valg. Han skriver, at det er en vildfarelse at tro, at mennesker kan være bevidste om alle alternative valg, inden de træffer en beslutning (Schutz 2005:165). Det er ikke muligt at opnå viden om alle mulige valgmuligheder. Rationalitet er organiseret i relevanssystemer, som definerer, hvad der er rationel handling jf. afsnit 3.1.2. Berger & Luckmann beskriver viden om verden som socialt konstrueret, og Merleau-Ponty

fremhæver, at det fokus og den mening, der lægges i en sansning, har betydning for, hvad der opleves jf. afsnit 3.1.1-3.1.3. Objektiv viden er dermed umulig at opnå.

## 7.6 Andre perspektiver på forandring

I løbet af min læsning af teoretikerne opstod der en række perspektiver, som jeg finder interessante at diskutere i forbindelse med min diskussion af forandring. De står uden for de temaer, som jeg har diskuteret indtil nu men har dog en sammenhæng med opfattelsen af organisationer, forandring og viden.

## 7.7 Mangeldiskurs

I erkendelse af, at sproget skaber virkeligheden, kan den lewinske aktionsforskning problematiseres. I virkelighed og relationer sætter Gergen fokus på, hvordan en såkaldt "mangel-diskurs" er med til at sygeliggøre patienter i det mentale sundhedssystem. Der kan ifølge ham ses en sammenhæng mellem den måde, hvorpå der tales om de psykiske lidelser, og det antal mennesker der diagnosticeres med psykiske lidelser (Gergen 1997:175-193). Tidligere i kandidatafhandlingen har jeg også beskrevet hans pointer om at sproget skaber den sociale virkelighed jf. afsnit 3.1.4.

Konsekvensen af denne konstatering er, at et fokus på problemer eller mangler i sig selv skaber problemer og mangler. Lewins aktionsforskning tager i høj grad udgangspunkt i, at der skal finde frem til "problemerne" i organisationen jf. afsnit 4.1 og 5.3. Hvis Gergens argumenter følges, vil dette fokus på problemer, og hvad der er galt, resultere i, at problemer skabes i stedet for at løses. Schein og Kotter argumenterer begge for, at der skal skabes skyld og angst og at der skal skabes kriser der ikke er der jf. afsnit 4.2.1 og 4.3.1. Her vil der ud fra Gergens argumentation skabes en virkelighed præget af disse kriser. Medarbejdere vil følge sig utilstrækkelige og se problemer frem for muligheder.

Appreciative Inquiry er netop udviklet for at imødekomme denne mangeldiskurs. Gennem et fokus på det, der fungerer og succeshistorier, skabes der en positiv virkelighed, hvor der findes positive løsninger på de udfordringer, der er i organisationen. Virkelighed kan omkonstrueres til en virkelighed præget af gode samarbejdsrelationer og løsninger jf. afsnit 5.

## 7.8 Organisationsforandring som et paradigmeskift

I artiklen "Organizational Change as a Paradigm Shift" fra 1977 sammenligner Allen W. Imershein en organisationsforandring med et paradigmeskift. Han trækker på Thomas Kuhns opfattelse af videnskabelige paradigmer jf. afsnit 3.

Imershein mener ikke, at normer i hverken videnskab eller organisationer hviler på et rationelt, objektivt grundlag. Det er i stedet paradigmer, der leverer procedurer, modeller, metaforer med videre for videnskaben og organisationer (Imershein 1977:35-37). Han skelner dog mellem videnskabelige paradigmer og organisationsparadigmer. *Videnskabelige paradigmer* definerer, hvilke procedurer, metoder, opgave med videre der skal anvendes. Et *organisationsparadigme* skal ud over disse også give svar på, hvordan roller skal udspilles i forskellige kontekster med videre (Imershein 1977:39). Organisations ordnede struktur hviler i høj grad på individernes delte baggrundsviden, som udmønter sig i et organisationsparadigme (Imershein 1977:39). Teknologi og principper kan kun anvendes, når der eksisterer en praksiskonk tekst. Den enkelte har altså en idé om, hvordan principper og teknologi skal anvendes. Enhver idé om anvendelse kan i princippet være tilfældig og variere fra person til person. Samtidig findes dog såkaldte

"exemplars" – historier om, hvordan teknologi og principper anvendes der deles af organisationens medlemmer (Imershein 1977:37-38). Om anvendelse af principper og viden skriver Imershein:

*"Rather such possibilities rest with a combined perceptual and conceptual reasoning ability to move analogously from one concrete setting – a commonly held exemplar – to another setting, situation, or problem perceived as similar." (Imershein 1977:38)*

Individer overfører altså viden fra tidligere erfaringer eller fra disse "exemplars" til nye situationer. Forandringer forekommer ifølge Imershein, når et paradigme ikke længere kan forklare de fænomener eller løse de problemer, som individerne i organisationen oplever. Et nyt paradigme vil træde i stedet, hvis det er bedre til at forklare verden og kan håndtere problemerne (Imershein 1977:35). Han skriver desuden:

*"Retention of the existing paradigm with only minor changes in activities, if any, can be accomplished only, if problems which occur in the paradigm implementation are resolvable. (...) If the existing organization of knowledge will not resolve continuing problems, then a shift to*

*an alternative paradigm which will resolve them becomes possible along with the organizational change that would comprise such a shift.” (Imershein 1977:40)*

Han ser altså en klar analogi mellem de paradigmeskift, som Kuhn beskriver i videnskaben, og organisationsforandringer.

Der er her en sammenhæng med Borums opfattelse af, at forandring i den eksplorative ændringsstrategi er 2. ordens forandring, og altså en forandring af den måde, hvorpå organisationens medlemmer forholder sig til verden jf. afsnit 6.4. Forandringsindikatoren er en ny måde at italesætte fænomener og verden på, og er dermed en sproglig indikator.

Hvis Lewins aktionsforskning anvendes, er målet en sand diagnose af, hvad der er galt med organisationen, og hvad der skal forandres jf. afsnit 4.1. Dermed negligeres det, at skabelse af viden er begrænset og formet af det paradigme, som dominerer organisationen. De metoder og fortolkninger, der eksisterer, vil altså begrænse det mulige udfald af diagnosen. På samme måde hviler en organisationsforandring efter Kotters model på en styrende koalition, som skal definere, hvilken

forandring, der skal finde sted jf. afsnit 4.3.2-4.3.3. Denne koalition er ligeledes begrænset af det paradigme, der eksisterer i organisationen. Schein lader mere af forandringen hvile på det enkelte individ. Dette individ er dog ligeledes begrænset af paradigmet, og de rollemønstre, der sættes op, vil i høj grad medvirke til, hvordan individet ændrer sig. Rollemønstrene vil således fungere som ”exemplars”. Der findes ikke nogle mekanismer i de tre modeller, som fordrer et paradigmeskift. Organisationerne ensrettes i stor grad (dette vil blive diskuteret i afsnit 7.9), hvilket er med til at undertrykke tvivl og konflikt, som kunne føre til et paradigmeskift.

Hvis der i stedet anvendes Appreciative Inquiry er målet at lade medarbejderne komme til orde i et positivt forandringsforløb. Individene får mulighed for i fællesskab at omkonstruere den organisatoriske virkelighed. Der er derfor åbenhed over for, at nye og anderledes løsningsmetoder bliver spredt til andre dele af organisationen, jf. afsnit 5.4. Jeg mener dog samtidig, at der er en risiko for, at de løsningsmodeller, der opstilles af individerne også binder i organisationsparadigmet. Ved at fokusere på hvad der fungerer, kan det ske, at der ikke bliver fokus på det, der *ikke* virker. Et sådant fokus kunne føre til en erkendelse af, at et grundlæggende anderledes syn på verden er nødvendigt – altså et nyt paradigme i organisationen.

Selve det at anvende et nyt sprogbrug - at anvende anerkendende principper i organisationsudviklingen - er et paradigmeskift i forhold til den problemfokuserede tilgang til problemløsning, da selve sprogbruget forandres i organisationen. Derefter er det dog vanskeligt at forestille sig, at Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse selv kan være til diskussion. Problemløsning vil derefter foregå inden for den anerkendende ramme.

Da Imershein trækker på Kuhns paradigmeopfattelse opfatter han organisationer som monoparadigmatiske jf. afsnit 3. Han beskæftiger sig i hvert fald ikke med, om der kan være flere paradigmer til stede på samme tid i en organisation. Imershein giver dog nogle gode betragtninger omkring paradigmers karakter og udvikling. I afsnit 7.11 diskuterer jeg organisationer ud fra en polyparadigmatisk opfattelse i tråd med Töhnebohm, som udgør mit udgangspunkt for opfattelsen af paradigmer jf. afsnit 3.

## 7.9 Et dialektisk syn på organisationer

Som jeg skrev i paradigmeafsnittet (afsnit 3) ser jeg udviklingen i den sociale verden som en dialektisk proces mellem individer og den sociale verden. J. Kenneth Benson giver i artiklen "Organizations: A Dialectic

View" fra 1977 et bud på, hvad der kendetegner en organisation og forandring såfremt disse ansues ud fra dialektikken. Benson tager udgangspunkt i et marxistisk perspektiv på socialt liv og opstiller fire principper for dialektisk analyse af organisationer. Disse er *social konstruktion, totalitet, modsætninger og praksis* (Benson 1977:2-3). Organisationer er under konstant udvikling, mønstre i organisationer er tilfældige og midlertidige og fokus er på, hvordan et sæt mønstre erstatter et andet (Benson 1977:3).

**Social konstruktion** – Benson opfatter verden som socialt konstrueret i stil med Berger & Luckmann jf. afsnit 3.1.1. Organisationer konstrueres, sådan at de eksisterer udenfor mennesker og begrænser deres handlinger, samtidig med at de løbende udvikles af mennesker. Konstruktionen er ikke altid planlagt og sammenhængende (Benson 1977:3).

**Totalitet** – Sociale strukturer konstrueres altid i en kontekst. De forskellige dele af en social struktur hænger sammen i en kompleks helhed. Afdelinger i en organisation er ikke skarpt adskilte, men interagerer med hinanden (Benson 1977:4). Den sociale konstruktion af organisationer kan kontinuerligt underminere de strukturer, som er accepte-



rede. Selv magtfulde aktører kan ikke fastholde bestemte billeder af organisationer (Benson 1977:4). Der sker et konstant sammenspil mellem struktur og proces med videre, som indvirker billedet af organisationen (Benson 1977:9). Hændelser i det omkringliggende samfund spiller ofte ind i forhold til de udviklinger, der sker i organisationen, og organisationer kan ikke ses adskilt fra dette samfund (Benson 1977:12).

**Modsætninger** – I organisationer forekommer der løbende modsætninger, inkonsekvens og inkonsistens i det sociale liv. Radikale forandringer i organisationer er netop mulige på grund af disse modsætninger. Nogle modsætninger er en indbygget del af strukturen - eksempelvis konflikten mellem arbejdsgivere og arbejdstagere - mens andre kan nedbryde strukturer (Benson 1977:4). I forskellige dele af organisationen - eksempelvis på tværs af afdelinger - kan der være forskel på, hvordan opgave udføres (Benson 1977:5). Benson skriver:

*"(...)across a range of sectoral divisions or levels the organization generates opposing models or images of organizational morphology. Beyond this, the subgroups created by sectoral divisions, levels and the*

*like may be sufficiently autonomous to implement their opposing models to some extent."* (Benson 1977:14)

Disse modsætninger i organisationen vil hele tiden udvikle alternative strukturer og billeder af organisationen (Benson 1977:14). Derudover kan modsætninger opstå i det omkringliggende samfund og indvirke på organisationen (Benson 1977:15). Modsætningerne spiller en væsentlig rolle i forandring af organisationer. De skaber konflikter og spænding, som kan føre til ændringer af strukturen. De kan producere kriser, som kan forbedre mulighederne for rekonstruktion af organisationen (Benson 1977:16).

**Praksis** – Praksis omhandler den frie og kreative rekonstruktion af den sociale verden (Benson 1977:5). Teorier reflekterer den sociale kontekst, de er skabt i og de praktiske overvejelser, teoretikeren har mødt. Teorierne guider aktører i deres stræben mod at forstå og kontrollere organisationer. Der er derfor en dialektisk relation mellem organisatorisk virkelighed og teori (Benson 1977:16). Organisationsteori er formaliserede løsninger udformet af og til bestemte aktører - eksempelvis ledelsen - for at løse de problemer som organisationers dialektiske natur skaber. Der skabes en måde,

hvorpå den multilevelerede, modsætningsfyldte og komplekse organisation kan kontrolleres eller tilpasses. Teorierne skaber et sæt af procedurer og rutiner, som kan bruges til at udnytte modsætninger og kompleksitet. En dialektisk analyse skal derfor ikke forkaste teorien, da den udspringer af den dialektiske organisation, men den skal heller ikke tro ukritisk på teorien, da teorien er konstrueret. I stedet må man forstå sammenhængen mellem teori og virkelighed ud fra den sociale kontekst (Benson 1977:17-18).

Benson konkluderer til sidst i artiklen, at det er vigtigt at skabe en organisation, hvor individerne er frie til at dele deres viden og kollektivt styre organisationens udvikling. De skal have mulighed for at rekonstruere organisationen løbende (Benson 1977:18).

Hvis organisationer anskues som dialektiske, skaber en forandringsproces, der følger Lewins, Scheins eller Kotters model, problemer. Ifølge Lewin er det muligt at finde frem til en objektiv sandhed omkring, hvordan organisationen skal forandre sig jf. afsnit 4.1. Ifølge Schein har forandringsagenten ret til at definere, om organisationen har brug for at forandre sig og må manipulere med information for at sætte vedkommendes dagsorden igennem jf. afsnit 4.2. Ifølge Kotter må foran-

dringsagenten og den styrende koalition endda afskedige de individer, som ikke tilslutter sig den fortolkning, som den styrende koalition har opstillet jf. afsnit 4.3. Alle tre modeller søger en form for ensretning af organisationen i forhold til en fortolkning, som forandringsagenten anser som sand. Konflikter er af det dårlige og skal undertrykkes.

Ifølge Benson er modsætninger som nævnt det, der skaber udvikling i en organisation. Det er de nye fortolkninger og rutiner der opstår i organisationen og i samfundet, og det er fortolkninger som er i konflikt med de eksisterende og som giver mulighed for at forandre organisationen. En ensretning af organisationen vil ud fra denne logik undertrykke muligheder for udvikling.

I modsætning til dette står Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse. Som udgangspunkt søges ikke ensretning ud fra en bestemt fortolkning. I stedet udforsker forandringsagenten eller lederen de nye muligheder og fortolkninger, der opstår i organisationen, gennem 4-D modellen jf. afsnit 5.4. Forskellighed og modsætninger ses ikke som dårlige i denne tilgang, og udvikling skabes netop gennem rekonstruktioner af organisationen.

Samtidig er der dog stadig i 4-D modellen en antagelse om, at det er muligt at skabe en fælles virkelighed i organisationen i drømme og planlægningsfaserne jf. afsnit 5.4.2 og 5.4.3. Denne virkelighed – eller konstruktion - involverer ikke kun ledelsen, konsulenter eller en styrende koalition som i Lewins, Scheins og Kotters tilgang. Dog foretages der stadig prioriteringer i forhold til hvilke opdagelser der er vigtige, og hvilke der ikke er vigtige jf. afsnit 5.4. Denne konstruktion er derefter ikke til diskussion i organisationen og kan dermed i lige så høj grad undertrykke forskellighed og udvikling, som en konstruktion baseret på ledelsens eller konsulenteres opfattelse. Jeg vil i de følgende to afsnit, afsnit 7.10 og 7.11, komme nærmere ind på betydningen af magt og paradigmer i forbindelse med anvendelse af de forskellige tilgange.

## 7.10 Magt i organisationer

Et forhold, som kommer til udtryk i Finn Borums politiske ændringsstrategi jf. afsnit 6.3, er magt i organisationer. Jeg vil i dette afsnit diskutere de forskellige forandringsteoriers forhold til magt, herunder om der er taget højde for, at der findes magt i organisationer, og hvordan teorierne håndterer dette. Til min diskussion af magt tager jeg udgangspunkt i French & Ravens artikel "The Bases of Social Power" som

oprindeligt blev udgivet i 1959<sup>2</sup>. Artiklen omhandler magt mellem individer, og hvad magten bunder i. Artiklen er blandt andet inspireret af Max Webers magtbegreber (French & Raven 1968:264). Ifølge French & Raven har magt følgende karakter:

*"The processes of power are pervasive, complex, and often disguised in our society" (French & Raven 1968:259)*

Magt defineres som et individs mulighed for at udøve indflydelse overfor et andet individ. Denne indflydelse gør det muligt for det individ, der udøver magt, at forandre eksempelvis holdninger eller adfærd hos det individ, der udøves magt overfor (French & Raven 1968:260-261). Ifølge French & Raven findes der fem kilder til magt – de såkaldte "Bases of Power". Disse er: belønningsmagt, tvangsmagt, legitim magt, referencemagt og ekspertmagt<sup>3</sup> (French & Raven 1968:262-263).

---

<sup>2</sup> I projektet står der i henvisningerne "1968". Dette skyldes at artiklen er taget fra en bog fra 1968, hvori artiklen genoptrykkes.

<sup>3</sup> De engelske betegnelser er: Reward power, Coercive power, Legitimate power, Referent power og Expert power. I citaterne bruger French & Raven disse betegnelser.

**Belønningsmagt** – Denne magtform tager sit udspring i individers evne til at uddele belønninger. Et eksempel, der nævnes i artiklen, er provisionsløn som et middel til at øge produktionen i en virksomhed. Et individ kan således få et andet individ til at handle anderledes ved at love det andet individ en belønning for ændret adfærd. Magtens styrke afhænger af om det individ, der udsættes for magtanvendelsen, har en opfattelse af, at det magtudøvende individ kan og vil levere belønningen (French & Raven 1968:263).

**Tvangsmagt** – Tvangsmagt minder om belønningsmagt, bare med modsat fortegn. Det ene individ kan udøve magt over et andet individ ved at love en straf, såfremt det andet individ ikke handler som vedkommende ønsker. Et eksempel der gives er muligheden for at afskedige - eller true med at afskedige – personer, der ikke handler anderledes. Igen er magtens styrke afhængig af, om det individ, der udsættes for magtanvendelse, har en opfattelse af, at det magtudøvende individ kan og vil uddele straffen (French & Raven 1968:263-264).

**Legitim magt** – Legitim magt er ifølge French & Raven sandsynligvis den mest komplekse af magtformerne. Legitim magt tager sit udspring i normer og værdier, som efter det enkelte individs opfattelse giver

nogle bestemte individer eller grupper ret til at bestemme, hvilken adfærd eller holdning et bestemt individ skal have. De nævner eksempelvis det fænomen, at de ældste mennesker i bestemte samfund har haft retten til at udskrive regler for adfærd alene i kraft af deres alder. Hvis et individ accepterer en social struktur eller et hierarki, hvor nogle har ret til at udskrive regler for andre, vil disse individer kunne udøve magt over for vedkommende. Andre eksempler er kastesystemer og folkevalgte politikere (French & Raven 1968:264-266).

**Referencemagt** – Referencemagt tager sit udspring i prestige og ønsket om at ligne et ideal. Et individ kan ændre sin adfærd, så den ligner et andet individs adfærd eller en gruppes adfærd. Det sker, hvis vedkommende føler sig tiltrukket af det andet individ eller gruppen i den forstand, at det eksempelvis er attraktivt at tilhøre gruppen eller at individet er et ideal for personen. Det er ikke altid, at de personer, som indgår i et sådant magtforhold, er bevidste om magtens tilstedeværelse (French & Raven 1968:266-267).

**Ekspertmagt** – Denne magtform tager sit udspring i det enkelte individs viden. Hvis et individ vurderer, at et andet individ har større viden om et område end vedkommende selv, vil det pågældende individ

følge det andet individs anvisninger. Denne magtform er begrænset til de vidensområder, som eksperten har viden om, og dens styrke afhænger af, om det individ, der udsættes for magtanvendelse, opfatter den magtudøvende som en ekspert på bestemt områder (French & Raven 1968:267-268).

### **Traditionel forandringsteori og magt**

Hverken Lewins tekst eller Scheins tekst om henholdsvis aktionsforskning og organisationsforandring beskæftiger sig eksplicit med magt. Dog indeholder Change-fasen i Unfreeze-Change-Freeze modellen elementet identifikation jf. afsnit 4.2.2. Der opstilles her et ideal for adfærd, som skal ændre adfærden hos den, der skal forandre sig. Der er her en sammenhæng med French & Ravens referencemagt; det opstillede ideal er en attraktiv person for andre individer, som derfor vil handle i overensstemmelse med deres opfattelse af idealet. Til gengæld kan der stilles spørgsmål ved, om individer i organisationen opfatter det sådan, at en ekstern konsulent har mulighed for at belønne eller straffe, om en eksterne konsulent alene i kraft af sin titel som konsulent har en legitim magt, og om individerne opfatter konsulenten som ekspert. Disse fire magtformer er ikke nødvendigvis til stede i relationen mellem konsulenten og medlemmerne af organisationen.

Kotter er derimod i høj grad opmærksom på magtrelationer i organisationer. For det første er et vigtigt element i en forandringsproces, at der oprettes den rigtige styrende koalition jf. afsnit 4.3.2. Denne koalition skal være magtfuld nok til at gennemføre forandringen og skal have en sådan sammensætning, at der tages højde for både stillingsindflydelse, ekspertise, troværdighed og lederskab (Kotter 1999:70-71). For det andet indeholder fasen "Generering af kortsigtede gevinster" en mulighed for at anvende belønningmagt ved at belønne medarbejdere for den rette adfærd jf. afsnit 4.3.6. Endelig er det legitimt at afskedige individer som ikke ændrer deres adfærd jf. afsnit 4.3.8. En leder eller forandringsagent må og skal således anvende tvangsmagt, hvis ikke individer ændrer adfærd.

### **Appreciative Inquiry og magt**

Appreciative Inquiry forholder sig i et vist omfang til magt i organisationer. Ifølge "Appreciative Inquiry Handbook" nedbryder 4-D modellen magt gennem følgende "seks friheder":

- **Free to be known in relationship** – individer løsrives fra roller, og ser i stedet hinanden som unikke individer

- **Free to be heard** – De involverede skal høre på hinandens ideer med empati, åbenhed og ærlighed. Dette skal blandt andet sikres gennem én til én interviews
- **Free to dream in community** – Alle skal høres, dele deres drømme i dialog
- **Free to choose to contribute** – Individuer er selv med til at vælge, hvad der skal arbejdes med
- **Free to act with support** – Der skal støttes op om det, folk selv vælger at arbejde med
- **Free to be positive** – Den positive diskurs frigør folk fra negativitet (Cooperrider et al 2008:26-30)

I bogen "Forvandling" fremhæves det, at når man tror, der er konflikter og magtkampe i en organisation, vil man også finde dem og fortolke handlinger derefter (Trosten-Bloom & Whitney 2004:203). Trosten-Bloom og Whitney skriver:

*"Den energi, som er bundet i de negative følelser, vi forbinder med konflikter og magtkampe, kan kanaliseres til en kreativ udladning af skaberkraft." (Trosten-Bloom & Whitney 2004:203)*

Anvendelsen af Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse vil ud fra denne argumentation føre til, at der ikke er magtkampe og konflikter i organisationer. Konflikt vil i stedet udmøntes i kreativ skaberkraft.

Jeg vil her fremhæve de elementer ved French & Ravens magtformer, som jeg ikke mener, at Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse imødekommer tilfredsstillende.

**Belønningsmagt og tvangsmagt** – selvom ledelsen formelt set afgiver magt til de ansatte i organisationen ved at lade dem konstruere en fremtidig vision for organisationen, ændrer det ikke ved, at det stadig er ledelsen, der kan belønne og straffe de ansatte. Derfor kan ansatte i et anerkendende forløb stadig være bange for ikke at blive belønnet eller for at blive straffet, hvis de siger noget, som de forventer, at ledelsen ikke tager godt imod. Dermed kan man ikke være sikker på, at alt det, der fungerer i organisationen, kommer frem i lyset.

**Legitim magt** – Internt i organisationen kan der være uformelle hierarkier mellem medarbejdere. Der kan således forekomme individer, som eksempelvis i kraft af anciennitet har mere at sige end andre. Disse individer vil muligvis bidrage mere til prioriteringer og udviklingen af

den fælles vision end andre. Dermed risikeres det, at ikke alle ansatte bakker lige meget op om fremtidsdrømmene og dermed ikke forpligtes i samme grad som andre.

**Referencemagt** – Det forhold, at nogle individer ændrer adfærd for at passe ind i en gruppe, kan føre til, at de i en anerkendende proces vil følge de visioner, som en attraktiv gruppe i organisationen foreslår. Dette kan ske uanset, om individet egentlig er enig i visionen eller ej.

**Ekspertmagt** – I en anerkendende proces kan det forekomme, at nogle individer ved mere om et emne end andre. Dette kunne eksempelvis være en IT-medarbejder i et spørgsmål om IT-systemer. Dette individ kunne således afvise ellers gode forslag med henvisning til sin viden om disse systemer. Et ekspert-individ kan således have betydelig mere indflydelse på, hvilken vision der opstilles, end ikke-eksperter.

Alt i alt kan de magtformer, som French & Ravens beskriver, medføre, at nogle individer i langt højere grad kan bestemme, hvilken vision der opstilles, hvilke prioriteringer der foretages, hvilke gode eksempler der fremhæves med videre. Hvis dette skal undgås kræver det både, at individer vil undlade at anvende magt, at andre ved og accepterer, at

der ikke vil forekomme magtanvendelse, og at de enkelte individer er fuldt bevidste om, hvornår de udøver magt. Det er næppe sandsynligt at alle disse omstændigheder kan være opfyldt i et forandringsforløb.

## 7.11 Rationalitet i organisationer

I dette afsnit vil jeg diskutere rationalitet og praksis i organisationer. Synet på rationalitet og den afledte praksis har store konsekvenser for, hvordan organisationer opfattes, og hvordan forandringer sker. Til dette vil jeg tage udgangspunkt i artiklen "Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations" af Richard Harvey Brown fra 1978. I artiklen diskuterer Brown rationalitet og organisatorisk praksis.

Brown stiller spørgsmålstejn ved opfattelsen af menneskers og organisationers rationalitet. Han skriver, at rationalitet er strukturer i bevidstheden (Brown 1978:365). I artiklen diskuterer han rationalitet og bureaukrati ud fra Karl Marx, Max Weber og Émile Durkheim. Ifølge Brown beskrev Marx en grundlæggende irrationalitet i organisationer, som ligger under den tilsyneladende rationalitet. Organisationers rationalitet fører på den ene side til, at arbejdere fremmedgøres, og på den anden side skaber den øget fysisk, psykisk og politisk sammenhold

hos arbejderne (Brown 1978:365). Weber så i stedet på den indbyggede rationalitet i organisationer. Ideelt set er alle handlinger i en organisation orienteret mod at løse problemer. Bureaukrater opstiller mål, og organisationer arbejder hen imod disse. Ifølge Weber er bureaukrati godt på kort sigt, men dårligt på lang sigt – blandt andet fordi bureaukrati undertrykker følelsesmæssige menneskelige relationer. Han så ikke en løsning på dette problem, men så midlertidige karismatiske kræfter i organisationer, som kan forstyrre bureaukratiet og ændre på interaktionen mellem mennesker (Brown 1978:365-366). Durkheim satte ifølge Brown fokus på, at instrumentel fornuft og *anomi*<sup>4</sup> er kendetegnende for alle industrielle samfund, som indeholder kompleks arbejdsdeling. Ved at ordne menneskelige relationer efter en mål-middel rationalitet opstår der forhold, som tillader irrationalitet, nedbrydelse af normer og *anomi*. Disse ”sygdomme” kan løses gennem skjulte, uofficielle relationer. Durkheims løsning var derfor at organisationer skal ”humaniseres” gennem opbyggelsen af følelsesmæssige relationer mellem individer i organisationer (Brown 1978:366). Ifølge Brown blev disse teoretikere misforstået eller reduceret i amerikansk organisationsteori. Han skriver:

---

<sup>4</sup> Anomi defineres som ”en samfundstilstand, hvori sammenhold og vant orden svækkes, specielt mht. normer og værdier.” (Andersen et al 1998:15)

*“For example, Weber's notion of bureaucratic rationality, initially advanced as an ideal type, was adopted as a paradigm by American sociologists and "applied" by Frederick Taylor, the founder of scientific management.” (Brown 1978:366)*

Ifølge Brown har især amerikanske organisationsteoretikere set teorierne som opskrifter, der skal indføres i praksis. Brown kritiserer disse amerikanere for ikke at ville beskæftige sig med de ”indvendige” aspekter af individer; intentioner og interesser. Derfor har amerikanske studier hovedsageligt beskæftiget sig med organisationer som rationelle systemer, frem for at fokusere på de bevidsthedsstrukturer, der lægger til grund for rationelle aktiviteter (Brown 1978:366)

Brown stiller i artiklen spørgsmålstegn ved, om teorier om formelle organisationer har noget at gøre med de individer, som er en del af, og som skaber organisationer, samt om formelle organisationer eksisterer uafhængigt af eksempelvis politiske og økonomiske kontekster (Brown 1978:367). Til det første spørgsmål – om organisationer kan adskilles fra de mennesker, der udgør organisationen – trækker Brown på blandt andet Schutz og George Herbert Mead. Ved at følge deres tanker kommer Brown frem til, at bevidsthedsstrukturer (det Schutz kalder



relevanssystemer jf. afsnit 3.1.2 og 3.2.2) er grundlaget for rationel handling – både som en kontinuerlig aktivitet og som en retorisk legitimering af fremtidige og fortidige handlinger (Brown 1978:376). Til det andet spørgsmål trækker Brown på nyere marxistisk teori – organisationer kan ikke studeres adskilt fra det omkringliggende samfund. Individet trækker også på paradigmer, som rækker henover organisationens formelle grænser (Brown 1978:376).

Ifølge Brown har teori omhandlerende rationalitet i organisationer haft to udtryk. Det første udtryk er, at aktører i sig selv er rationelle, at hvert enkelt individ altid foretager mål-middel analyser og vælger den mest effektive metode til at opnå et mål. Det andet udtryk er, at organisationer i sig selv er rationelle, at handlinger der opstår på baggrund af formulerede mål for organisationen er ønskede eller manifesterede, og at handlinger, der ikke opstår på baggrund af de formulerede mål, er uventede og uønskede samt latente. Organisationer har altså ud fra denne tankegang både en "rationel" side og en "irrationel" side (Brown 1978:368). Brown har i denne sammenhæng følgende kommentar:

*"Just as there are different lives from which different rational purposes could be reconstructed, so there are different organizational purposes or even different organizations — that is, the same organization interpreted from different points of view." (Brown 1978:368)*

Rationalitet afhænger dermed af, hvem der anskuer organisationen, omgivelserne med videre. Et problem, der ifølge Brown har mødt sociologer i denne sammenhæng, er, hvis synspunkt de skal godtage som "sandt". Hvis de eksempelvis tager ledelsens ord for gode varer, forholder sig til de officielle mål for organisationen, og derefter beskriver enhver handling der går imod målene som "dysfunktionel" eller "afvigende", bliver deres analyser en videnskabeliggjort legitimering af ledelsens dagsorden (Brown 1978:368:369). Brown referer i artiklen til et studie af sociologen Harold Garfinkel, hvor følgende pointe demonstreres:

*"In theoretical as well as in detailed observational studies, Garfinkel and others have demonstrated how social actors employ rationality retrospectively as a rhetoric to account for actions that, from a rationalistic point of view, were chaotic and stumbling when performed." (Brown 1978:369)*

Rationalitet kan dermed ikke anvendes til at afgøre, hvilken handling der skal udføres. Det er heller ikke en egenskab ved handling eller sociale systemer som sådan. I stedet er rationalitet en retrospektiv legitimering af handlinger, som finder sted i interaktion mellem individer (Brown 1978:369). En organisationsplan er dermed ikke instruktioner for, hvordan handlinger skal udføres men i stedet et udtryk for lederens definition af virkeligheden og et forsøg på at udbrede denne fortolkning til resten af organisationen (Brown 1978:369). Opdelingen i "rationel" og "irrationel" er en måde at legitimere handlinger på i den vestlige verden, men på mikroniveau har såkaldt rationel og irrationel handling samme karakter (Brown 1978:370). Konsekvensen af dette er ifølge Brown, at organisationsteori skal omformuleres. Han skriver:

*"Such a radical critique also suggests a means of radically reformulating organizational theory. Rather than seeing organizations as preexisting instrumental entities producing various products, we may now also see them as continuing processes of organizing."* (Brown 1978:370)

I stedet for at beskæftige sig med organisationer som rationelle, er det i stedet nødvendigt at se organisationer som *organiseringer*

*udført af personer* (Brown 1978:371). Den organisatoriske virkelighed skabes af individer, og skal studeres på følgende måde:

*"The study of reality creation is a study of power, in that definitions of reality, normalcy, rationality, and so on serve as paradigms that in some sense govern the conduct permissible within them."* (Brown 1978:371)

Magt bliver dermed centralt i studiet af organisationer. Rationalitet kan anvendes som en metode til at sætte sin egen dagsorden igennem i en organisation (Brown 1978:371). Forskellige verdensbilleder kan ifølge Brown opfattes som paradigmer ligesom Imershein mener jf. afsnit 7.8 (Brown 1978:373). Paradigmer består ifølge Brown af antagelser, som oftest implicite, omkring verdens beskaffenhed. Paradigmer kan både have en kontrolfunktion samt fungere som en ressource for individer, der gør oprør mod kontrollen (Brown 1978:373). I modsætning til Imersheins opfattelse af, at der er et *organisationsparadigme*, skriver Brown i stedet, at der eksisterer flere forskellige paradigmer samtidig i organisationer. Dog vil der ofte være et dominerende paradigme i organisationen. Paradigmer er tavse, intersubjektive konstruktioner, Brown skriver:

*“This tacit intersubjective property of paradigms constitutes in effect the “agreement” between members that enables the orderly production of role enactment. That is, the structuring of organizational interaction requires members to rely upon shared but largely tacit background knowledge that is embodied in an organizational paradigm. Roles as well as the definition of “problems,” “responsible opinion,” “leadership,” and so on, are afforded by the dominant model.” (Brown 1978:374)*

Paradigmer leverer dermed, som jeg også nævner i afsnit 7.8, både problemer og løsninger samt opfattelser af ledelse med videre. Det er paradigmer, der kontrollerer hvilke eksperimenter og hvilken udforskning, der kan tolereres i organisationer (Brown 1978:374). Omkring paradigmeskift og udvikling skriver Brown følgende:

*“Like scientific disciplines, formal organizations have histories, undergo internal and external changes, and experience strains. The dominant paradigm may be confronted and even overthrown by an insurgent one, or it may be modified to absorb its challengers.” (Brown 1978:374)*

Forandring er igen defineret som paradigmeskift, hvor et dominerende paradigme kan udskiftes af et nyt, eller kan absorbere dette ”oprørske” paradigme i sig. Det påpeges samtidig, at organisationer har historier og er underlagt konstante interne og eksterne forandringer.

Det at træffe beslutninger er dermed ikke det vigtigste aspekt af magt i organisationer. Det er i stedet i designet og opretholdelsen af paradigmer, som leverer rammerne for meningsdannelser omkring beslutninger, at den virkelige magt ligger. Magt er ikke nødvendigvis koncentreret hos topledelsen. Ledelsen definerer muligvis de officielle retningslinjer, men samtidig sker der konstante forandringer i paradigmer i organisationen, hvilket skaber de uofficielle retningslinjer for, hvordan handlinger på baggrund af de officielle retningslinjer skal udføres i praksis (Brown 1978:376). Ledelsen kan dermed godt kontrollere de officielle retningslinjer for handling, men de uofficielle retningslinjer for handling, som blandt andet styrer hvad organisationens medlemmer finder irrelevant for deres arbejde, kan ikke uden videre kontrolleres af ledelsen (Brown 1978:375-376).

## Lewin, Schein og Kotter

Lewins aktionsforskningsmodel er præget af hans syn på forandringsprocesser som rationelle, objektive undersøgelser efterfulgt af en implementering af den mest hensigtsmæssige løsning jf. afsnit 4.1. Denne rationalitet er ifølge Brown ikke mulig. Rationalitet er konstrueret og afhængig af paradigmer. Mange forskellige fortolkninger af organisationer er mulige og eksisterer sideløbende i organisationen. Selvom det dominerende paradigme indeholder en rationalitet, som er styrende for definitionen på problemer og løsninger, kan organisationen altså ikke defineres som "rationel" i en traditionel – eller amerikansk – forstand.

Scheins opfattelse af, at idealpersoner skal fungerer som en rettesnor for forandringer, tager udgangspunkt i en verden, hvor fortolkninger er ens. Det er muligt at opstille et ideal, som indeholder de mest hensigtsmæssige handle måder, og som de personer, der skal forandre sig, kan identificere sig med jf. afsnit 4.2.2. Ifølge Brown er der mange paradigmer til stede i organisationen. Dette medfører, at fortolkningen af idealer er afhængig af den enkelte og de paradigmer, der eksisterer. Selvom forandringsagenten opstiller et overordnet ideal for en forandring, skal dette ideal omsættes til praksis. Som nævnt skabes de uof-

ficielle retningslinjer i paradigmer og ikke direkte af de overordnede, officielle retningslinjer.

Hos Kotter gør det samme sig gældende som i Lewins og Scheins forandringsmodeller. Forandring opfattes som en rationel proces, hvilket Brown ikke mener er muligt. Et af punkterne i Kotters model er, at opstille en stærk vision for forandringen, jf. afsnit 4.3.3. Problemet, hvis man følger Browns tankegang, er, at visionen ikke fortolkes ens af alle. Samtidig leverer paradigmer uofficielle retningslinjer for at sortere i informationen fra ledelsen/forandringsagenten, således at noget af visionen gøres irrelevant. Kotter har den opfattelse, at medarbejdere, der ikke gør, hvad ledelsen opfatter som rationelt, skal afskediges jf. afsnit 4.3.8. Dermed opfattes disse medarbejdere som dysfunktionelle i forhold til den gældende rationalitet hos ledelsen. Denne dysfunktion er ifølge Brown i stedet et udtryk for at der er andre paradigmer end ledelsens der er i spil i en organisation. Der findes hos Kotter en antagelse og et ønske om, at der skal skabes én fortolkning af organisationen som skal være den gældende for alle – altså en ensretning. Denne ensretning er ikke mulig ifølge Brown. I stedet er organisationer præget af en række paradigmer, som konkurrerer, absorberes af hinanden eller overtager hinanden. Der er dermed en række forskellige rationaliteter på spil samtidig. Dette er ikke dysfunktion men i stedet et vilkår

for organisationer. Forandring skabes gennem at paradigmerne udvikles, absorberes af hinanden og afløser hinanden.

Om Lewin, Schein og Kotter kan det siges, at de i høj grad opfatter organisationer som adskilt fra omverden. Det er muligt at foretage forandringer uden at tage omverden i betragtning jf. kapitel 4. Omverden nævnes ikke i teorierne som væsentlige i forhold til forandringen. Denne opfattelse er ifølge Brown forkert. Organisationer påvirkes i høj grad af omverden. Eksempelvis kan love og regler ændres i denne omverden, hvilket kan have indflydelse på organisationen. Paradigmer og rationaliteter i omverden spiller således en rolle for de paradigmer, der skabes i organisationen.

Endelig kan alle de tre teorier ses som et udtryk for rationel organisationsteori. De følger klare trin, som skal føre til en organisationsforandring. Det er muligt for ledelsen/forandringsagenten at tilrettelægge en forandringsproces fra ende til anden og gennemføre denne jf. kapitel 4. Ifølge Brown er det ikke muligt at foretage rationelle forandringer. Rationelle forklaringer er i stedet efterrationaliseringer af en irrationel og ofte kaotisk proces.

### **Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse**

Umiddelbart giver teksterne om Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse det indtryk, at plads til forskellighed og frihed til at udtrykke sig fører til en demokratisering, hvor alle har lige meget at sige, og hvor individer har frihed til at konstruere virkeligheden om jf. kapitel 5 og afsnit 7.2. Jeg ser dog en række problemer, når Brown inddrages.

For det første indeholder 4-D modellen en antagelse om, at det er muligt at opbygge en "fælles" vision på baggrund af de forhold, der fungerer jf. afsnit 5.4.1-5.4.4. Det er muligt at opnå og opretholde en harmonisk tilstand i organisationen på baggrund af fælles billeder. Ifølge Brown er det ikke muligt at opstille et sådant fælles billede. Der er mange forskellige fortolkninger af verden i en organisation – altså forskellige paradigmer.

En anden problemstilling er opfattelsen af, at Appreciative Inquiry fører til en demokratisering af organisationen. Ifølge Brown er en demokratisering ikke mulig. Paradigmer udgør magt- og resourcesystemer. De opretholdes af individer og konkurrerer indbyrdes. Det fælles billede, der skabes i en organisation ved hjælp af en anerkendende tilgang, er et paradigme, der opretholdes og skabes af bestemte indi-

vider – magtfulde individer. I forhold til French & Ravens magtteori jf. afsnit 7.10 kan en række forhold spille ind i forhold til, hvem der har mulighed for at definere paradigmet. Samtidig med at paradigmet er til stede, er der altså en række konkurrerende paradigmer, som ikke fortolker organisationen i tråd med det billede, der opstod i den anerkendende proces. Derudover kan den anerkendende tilgang fremstå som en officiel retningslinje, hvor paradigmer for uofficiel adfærd filtrerer den anerkendende tilgang, så den bliver anvendelig for den enkelte. Det er derfor ikke sikkert, at medarbejdere handler i tråd med den anerkendende tilgang, såfremt at andre paradigmer forvrider denne.

Når en leder enten selv anvender anerkendende ledelse eller indgår i et Appreciative Inquiry forløb, er det vigtigt at være opmærksom på, at organisationen ifølge Brown har en historie. Der ligger således i paradigmerne en opfattelse af, hvordan lederen er, og hvordan korrekt lederadfærd er. Man kan også kalde fænomenet objektivering af lederadfærd, i forhold til Berger & Luckmanns terminologi jf. afsnit 3.1.1. Hvis lederen tidligere har stået for en diktatorisk ledelse, er det ikke sikkert at medarbejderen er i stand til at opfatte lederen som anerkendende. Lederens tidligere adfærd har skabt billeder af vedkommende som en diktator, og det er ikke sikkert, at medarbejderne kan

tro på, at lederen vil opføre sig anderledes. Dermed er en ny italesættelse af verden ikke altid nok til at forandre organisationen.

En antagelse i Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse, som også kan ses i de traditionelle organisationsteorier, er, at organisationer kan udvikles uafhængigt af omverden. Igen indgår omverden ikke i noget særligt omfang i teksterne om Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse jf. kapitel 5. Hvis Brown inddrages er problemet, at man dermed overser, at det ikke er alt i organisationen, der kan konstrueres "frit". Organisationer påvirkes af omverden. Der kan eksistere love og regler i samfundet, som har konsekvenser for organisationen, men som ligger uden for organisationens kontrol. Paradigmer i organisationen kan i høj grad være præget af det omkringliggende samfund, og paradigmer i omverden kan have indvirkning på organisationen, uden at de som sådan er en del af denne. Dermed kan forskellige rationaliteter, som kan forekomme modstridende, konkurrere i en organisation. Et par eksempler på paradigmer der kan have indflydelse på en privat organisation kan være paradigmer hos aktionærer og bestyrelsen. I offentlige organisationer kan det være paradigmer hos kommunalbestyrelser og regionsråd samt regeringen. Således kan et anerkendende paradigme konkurrere med paradigmer, der tager udgangspunkt i en problemorienteret og/eller objektivistisk tilgang til organisationer.

## 8 Interviews med udøvere af Appreciative Inquiry

I de foregående kapitler har jeg beskrevet og diskuteret organisationsforandring i en traditionel forstand samt gået i dybden med Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse. I dette kapitel vil jeg perspektivere denne diskussion med interviews med personer, som anvender Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse som en metode til at gennemføre organisationsforandringer.

Da de interviewede personer alle arbejder med enten Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse, kan de bidrage med en række hverdagsbetragtninger vedrørende teorien og deres erfaringer med denne, hvilket kan perspektivere og udvide den teoretiske diskussion i denne kandidatafhandling. Tabel 8-1 er en oversigt over de personer, som jeg har interviewet.

| Navn:               | Stilling:   | Arbejde med Appreciative Inquiry:   |
|---------------------|---|---|
| Bo Vestergaard      | Udviklingskonsulent.<br>Region Nordjylland  | Underviser ledere i<br>Region Nordjylland i<br>Anerkendende ledelse         |
| Grethe Andersen     | Skoleleder, Vester<br>Mariendal Skole.<br>Forfatter af "Anerkendende skoleledelse". | Anvender anerkendende ledelse i sit daglige arbejde                         |
| Charlotte Dalsgaard | Konsulent. Medforfatter af "Forvandling".   | Anvender Appreciative Inquiry (værdsetsende samtale) i sit konsulentarbejde |

Tabel 8-1: Oversigt over interviewpersoner

## 8.1 Tilgang til og behandling af interviews

Den mest betydningsfulde inspiration til min interviewtilgang og min behandling af interviews er Steinar Kvaales bog "Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview" fra 1997. Grunden til, at jeg tager udgangspunkt i Kvaales bog, er, at han i høj grad er inspireret af hermeneutik, fænomenologi og dialektik (Kvale 1997:51-67), hvilket jeg finder i god tråd med mit metodiske udgangspunkt – mit paradigme jf. kapitel 3. Han opfatter hverken interviews som en rent subjektiv handling eller en rent objektiv handling men i stedet som en intersubjektiv interaktion mellem mennesker (Kvale 1997:74). Om interviews og metode skriver han:

*"Opfattelsen af viden som virkelighedens spejl er blevet erstattet af viden som social virkelighedskonstruktion. Sandheden konstitueres gennem dialog; gyldig viden opstår, efterhånden som modstridende fortolkninger og handlemuligheder diskuteres og forhandles blandt medlemmerne af et samfund" (Kvale 1997:234)*

Denne opfattelse af viden og metode kan genfindes i min diskussion af verdensopfattelse og videnskabsideal, jf. afsnit 3.1 og 3.2.

### 8.1.1 Interviewpersoner

Ifølge Steinar Kvale afhænger antallet af interviewpersoner af, hvilken type undersøgelser der foretages. Hvis målet er et repræsentativt resultat for en større gruppe, kræves et større antal interviewpersoner, men hvis målet er en indsigt i en enkelt persons hverdagsliv, er et eller flere interview(s) med den enkelte person tilstrækkeligt (Kvale 1997:108). I min kandidatafhandling er hensigten med interviewene at uddybe og reflektere over den teoretiske diskussion, jeg har foretaget i de foregående afsnit. Jeg opfatter det indsamlede materiale som hverdagslivsbetragtninger fra de interviewede og ikke som objektivt funderede kendsgerninger. Det er derfor ikke muligt at opstille noget "korrekt" antal interviewpersoner til dette formål.

De personer, som jeg har interviewet, indbefatter en privatpraktiserende konsulent, en offentlig leder samt en offentlig ansat konsulent. Derudover er der forskel på, hvor længe de "fastansatte" har arbejdet med Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse, ligesom der er forskel på, hvilke resultater de har oplevet i forbindelse med anvendelsen af tilgangen. Interviewene har efter min vurdering givet mig en stor mængde anvendeligt materiale, hvor der både er sammenfald mellem nogle af de pointer, der forefindes i interviewene, samt forskelle på oplevelserne. Derudover vurderes de interviewede som eks-



perter på baggrund af deres omfattende kendskab til Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse. Interviewene vil derfor repræsentere synspunkter fra personer, som praktiserer Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse, og ikke personer, som "udsættes" for tilgangen. Dette er et bevidst valg fra min side, da jeg i kandidatafhandlingen ønsker at diskutere fordele og ulemper fra praktikerens perspektiv. Jeg har i afhandlingen diskuteret Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse ud fra et metateoretisk (videnskabsteoretisk) og et teoretisk perspektiv. De interviewede personer er i stand til at reflektere på et tilsvarende niveau over anvendelsen af tilgangen og vil derfor kunne give værdifulde indspark til min teoretiske diskussion. Dette ville personer, som ikke har et særligt indblik i Appreciative Inquiry, ikke kunne give mig i samme grad. Så på grund af denne vinkel på kandidatafhandlingen, afgrænser jeg mig fra at interviewe personer som "blot" udsættes for en anerkendende tilgang. Interviewene har givet mig et fyldigt og varieret datamateriale, som i høj grad kan perspektivere mine diskussioner.

### **8.1.2 Interviewform**

De interviews, jeg har foretaget, er *halvstrukturerede enkeltmandsinterviews*. Kvale skelner mellem gruppeinterviews og enkeltmandsinterviews. Gruppeinterviews giver mulighed for en interaktion mellem

flere interviewpersoner, som føre til spontane udtalelser og emotionelle udsagn (Kvale 1997:108). Til gengæld reduceres interviewerens (min) kontrol over interviewet (Kvale 1997:108), som dermed kan tage en retning, som jeg ikke havde forventet eller ønsker i forhold til min kandidatafhandling. Endelig kan magtforhold, jf. afsnit 7.10, gøre sig gældende i en gruppeinterview-situation, hvilket kan føre til, at interviewpersonerne ikke alle kan komme til orde i samme udstrækning. Mit valg af enkeltmandsinterviews er begrundet i de ovenstående overvejelser samt det forhold, at jeg var interesseret i den enkelte interviewpersons egne, personlige overvejelser omkring Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse.

Interviewene var som nævnt halvstrukturerede. Det vil sige, at min interviewguide indeholdt spørgsmål, som havde relation til mine idéer i forhold til min kandidatafhandling og de diskussioner, jeg foretager i dette. Interviewet er halvstruktureret i kraft af, at jeg opfatter interviewet som en intersubjektiv interaktion - en dialog som udgør en dialektisk proces mellem mig og interviewpersonen. Jeg skal således sætte mine fordomme på spil i interviewet jf. afsnit 3.2.5. Dette gør jeg ved at forholde mig åben over for at interviewet kan tage uventede drejninger inden for de temaer jeg har opstillet. Jeg må således lytte til, hvad interviewpersonerne udtaler, og stille spørgsmål hertil løben-

de i interviewet. Denne interviewteknik beskrives også af Kvale. Han skriver:

*”Forskningsinterviewet forløber på nogenlunde samme måde som en almindelig samtale, men har et specifikt formål og en særlig struktur: Det er karakteriseret ved en systematisk spørgeform. Interviewerens spørgsmål bør være korte og enkle. Et indledende spørgsmål i det her beskrevne livsverdensinterview kan dreje sig om en konkret situation. Derpå kan man forfølge de forskellige dimensioner, svaret indfører.”*  
(Kvale 1997:136)

En spørgeguide til et halvstruktureret interview kan ifølge Kvale indeholde en skitse med emner og/eller forslag til spørgsmål (Kvale 1997: 133) Mine interviewguides indeholder forslag til spørgsmål, og er tilpasset den enkelte interviewperson i forhold til, om de bruger betegnelsen Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse, om vedkommende er leder, konsulent eller andet. Interviewguiderne kan ses i bilag 1, 3 og 5.

### **8.1.3 Behandling af interviews**

For at kunne vende tilbage til interviewet og fremskaffe direkte citater, således at en horisontsammensmeltning er mulig for mig jf. afsnit 3.2.5, optog jeg de afholdte interviews. Alle interviewpersonerne blev gjort opmærksomme på dette forhold og samtykkede. Interviewene blev optaget med en digital lydoptager og er tilgængelige i den vedlagte bilags-cd. De har bilagsnumrene 2, 4 og 6. Optagelserne er i god kvalitet og udtalelser er let forståelige. De optagede interviews i deres fulde ordlyd er udelukkende tilgængelige for undertegnede, vejleder og censor. Derefter har jeg gennemlyttet båndene og har transskriberet udvalgte citater. En transskription er i sig selv en fortolkning af et interview (Kvale 1997:161-163). Der foregår i transskriptionen en omformning af ét medie til et andet, og jeg foretager et valg omkring hvilke citater, der skal transskriberes, og hvilke, der ikke skal. Da enhver fortolkning er afhængig af den, der fortolker jf. afsnit 3.2, finder jeg ikke denne fremgangsmåde problematisk. Derimod er det et vilkår for enhver fortolkning, at fortolkeren træffer valg omkring materialets fremstilling - hvad der er væsentligt at fremhæve med videre. Da jeg selv har stået for både transskription og fortolkning, er det udelukkende undertegnede, der har foretaget disse valg. Transskriptionen omformer interviewet til en mere overskuelig form, som er lettere at fremstille systematisk i en fortolkning (Kvale 1997:170).

Min anvendelse af citater tager også udgangspunkt i Kvaless principper. Som nævnt i afsnit 3.2.6 har mit valg af Gadamer som inspiration til videnskabsideal den konsekvens, at jeg gennem denne kandidatafhandling vil opnå en horisontsammensmeltning. Dette opnår jeg gennem en vekslen mellem mine ord, teoretiske tekster og citater fra bøger, artikler og interviews. Jeg ser her en sammenhæng med følgende principper fra Kvaless bog:

- **Citaterne bør have forbindelse med den almindelige tekst** – Det er nødvendigt at fremlægge en reference/fortolkningsramme, så citaterne er forståelige.
  - **Citaterne bør være kontekstualiserede** – Hvis et svar er fremkommet som svar på et spørgsmål, bør dette fremgå, sådan at læseren kan se, om et citat er på min eller interviewpersonens initiativ
  - **Citaterne bør være fortolkede** – Det skal fremgå, hvorfor et citat er vigtigt og hvorfor det fremhæves i analysen
  - **Der bør være balance mellem citater og tekst** – Citater bør ikke udgøre mere end halvdelen af teksten i et kapitel.
  - **Citaterne bør være korte** – Citater bør ikke fylde mere end en halv side. Ellers kan de brydes op og afløses af mine egne ord
- **Brug kun det bedste citat** – Hvis flere citater understreger den samme pointe, skal man kun anvende det bedste. Dette suppleres med en redegørelse for, at alle interviewpersoner har givet udtryk for samme synspunkt. Hvis der er forskel på deres synspunkter, bruges forskellige citater fra forskellige interviewpersoner.
  - **Interviewciter bør gengives i skriftlig stil** – Citater bør fremstilles i en skriftlig form, hvor ord som "øhm", "hm" og lignende udelades. Dette er ikke tilfældet hvis en sociolingvistisk tolkning er målet for undersøgelsen. Det er det dog ikke i min kandidatafhandling.
  - **Der skal være et enkelt tegnsystem for redigering af citaterne** - Redigeringsprincipper skal fremlægges for læserens skyld.<sup>5</sup> (Kvale 1997: 257-258)

---

<sup>5</sup> I mit projekt anvender jeg (...) når sætninger eller dele af sætninger udelades. Alle henvisninger er opstillet med et bilagsnummer og det tidspunkt i optagelsen, hvor interviewpassagen starter. En henvisning der ser således ud: (Bilag 2: 0:31:25) vil henvisne til det interview, der er betegnet som bilag 2, citatet starter 0 timer, 31 minutter og 25 sekunder inde i optagelsen.

Jeg vil i de efterfølgende afsnit, hvor jeg fortolker interviewene, anvende disse principper som en rettesnor for den måde, jeg skriver fortolkninger og citater ind i kandidatafhandlingen.

Ud over de udført interviews sendte jeg pr. e-mail et opfølgende spørgsmål om magt og Appreciative Inquiry til interviewpersonerne. Mailen og svaret kan ses i bilag 7. Ved denne form for udspørgen kan der ikke i samme grad opstå en gradvis tilpasning af forståelse med interviewpersonerne. Dog har jeg i en vis grad opnået et fælles sprog med interviewpersonerne i interviewene, og e-mailen kan ses som en udvidelse af disse interviews. Jeg fandt spørgsmålet vigtigt i forhold til min kandidatafhandling men ikke omfangsrigt nok til at afholde opfølgende interviews.

## **8.2 Introduktion til fortolkning af interviews**

I de kommende afsnit vil jeg tematisere det materiale, jeg indsamlede i mine interviews under overskrifterne: "Hvorfor Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse?", "Praktisk anvendelse af Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse", "Fordele ved Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse", "Problemer ved Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse" og "Interviewpersonernes resultater". Afsnittene vil indeholde en vekslen mellem fortolkning af interviewene, citater fra interviewene, samt tekststykker, hvor jeg relaterer citater og fortolkninger til de teoretiske diskussioner, som jeg har rejst i denne kandidatafhandling.

## **8.3 Hvorfor Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse?**

Det første tema, jeg har opstillet, er, de årsager interviewpersonerne lægger til grund for, at de har indført, underviser i, eller anvender Appreciative Inquiry eller Anerkendende ledelse.

Når jeg har spurgt ind til, hvorfor interviewpersonerne anvender Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse er der et vist sammenfald i forhold til motiverne for at anvende tilgangen. De forventer alle for-

bedringer i forbindelse med organisationsudvikling og -forandring. De forventer, at disse forbedringer eksempelvis vil medføre mindre sygefravær (Bilag 2: 0:07:35) eller være en sikker vej til succesfulde organisationsforandringer (Bilag 4: 0:14:24). En af interviewpersonerne udtaler:

*”Det, der gør, at jeg blev overbevist men også holder ved det, det er, at jeg oplever, at man får mere langtidsholdbare resultater på en mere smidig måde. Det er meget pragmatisk på den måde, at jeg oplever, at værdsættende samtale både tilbyder en filosofi, en teori og en metodik, som simpelthen gør, at når du også arbejder helorganisatorisk med værdsættende samtale, så giver det nogle helt anderledes gennemslag i forhold til, hvis du vil ændre kultur.” (Bilag 4: 0:03:27)*

Appreciative Inquiry opfattes af personen som en måde at foretage forandringer på, der i højere grad skaber vedvarende forandringer i organisationers kultur. Dette kan skyldes, at de konstruktioner, som opstår i et Appreciative Inquiry forløb, i højere grad tager udgangspunkt i medarbejdernes egne verdensbilleder og fortolkninger. Det, at den sociale verden er socialt konstrueret jf. afsnit 3.1.1-3.1.4, medfører, at hvis et større antal individer har indflydelse på, hvad der kon-

strueres – den fælles vision – så vil de også opfatte konstruktionen som ”sand”. Med andre ord objektiveres visionen som sandhed hos flere individer, end hvis forandringen kun tager udgangspunkt i et begrænset antal individers verdensbilleder – hvilket er tilfældet når traditionel forandringsteori anvendes jf. kapitel 4.

En anden interviewperson beskriver ledelse som fyldt med konflikter, forskellighed, magt, aggressioner og følelser (Bilag 6: 0:06:49). Personen udtaler:

*”Irrationaliteten fylder enormt meget i ledelse. Hvis man så alene bruger rationaliteten til at lave planer og egentlig ikke har øje for irrationaliteten, så slår man ikke til som leder.” (Bilag 6: 0:06:53)*

Der gives her udtryk for, at teorier, der benytter rationalitet og objektivitet til at beskrive verden og til at skabe forandringer, ikke er gyldige i forhold til den verden, som personen oplever. Der ses her sammenhæng med min diskussion af rationalitet som konstrueret af mennesker jf. afsnit 3.1.2 og 7.11. Det, interviewpersonen påpeger, er, at irrationalitet er et grundlæggende træk ved organisationer. Ifølge Schutz og Benson er der snarere tale om mange forskellige rationalite-

ter, som er afhængige af paradigmer eller relevanssystemer. Den rationalitet, som antages i teorier om formelle organisationer, kan ikke rumme denne form for rationalitet. Interviewpersonen kan derfor ikke erkende organisationen ud fra denne type teori på en meningsfuld måde.

Den samme interviewperson giver også udtryk for, verden er under konstant forandring. Personen udtaler:

*”Det er vel egentlig forudsigeligt, hvis der sker et eller andet uventet, og det gør der konstant” (Bilag 6: 0:06:49)*

Denne udtalelse illustrerer den pointe, jeg opstillede i afsnit 7.2 på baggrund af Schutz, Gergen og Weick & Quinn. Organisationer er under konstant forandring og er ikke statiske størrelser som den traditionelle teori om organisationsforandring antager. Uforudsigelighed er karakteristisk for virkeligheden og ikke sjældent forekommende.

En interviewperson, som er skoleleder lægger også vægt på, at med en traditionel tilgang til ledelse, vil der ofte være fokus på, hvordan orga-

nisationen *ikke* lever op til krav fra omverden, eksempelvis krav fra lovgivning og forvaltninger i det offentlige system, i interviewpersonens tilfælde skoleforvaltningen. Dette giver en konstant oplevelse hos medarbejderne af at halte bagefter (Bilag 6: 0:03:41). Personen udtaler:

*”Så bliver det på medarbejderplan meget nemt oplevet som om at vi ikke er gode nok” (Bilag 6: 0:04:42)*

I dette citat understreges Gergen pointe omkring, at en mangeldiskurs skaber mangler jf. afsnit 7.7. Ved at tænke i traditionel problemløsning skabes der ifølge interviewpersonens en opfattelse hos medarbejderne af, at de ikke er gode nok i forhold til omverdens krav til dem. Dette kan ses som et eksempel på, hvordan mange forskellige paradigmer, som både har rod i organisationen og uden for organisationen, konkurrerer om hvordan organisationen er, og hvilken måde den skal anskues på jf. afsnit 7.11. På den ene side har vi skoleforvaltningens krav, som er baseret på en problemløsende tilgang – eller en mangeltilgang, og på den anden side har vi det anerkendende paradigme, som interviewpersonen har introduceret i organisationen. Der er altså paradigmer, som er uden for interviewpersonens, andre leders og medarbej-

dernes kontrol, men som har stor betydning for organisationen. Forvaltningen råder i denne forbindelse over tvangsmagt og belønningsmagt jf. afsnit 7.10 i kraft af bevillinger til skolen. Denne magt kan manifesteres, hvis ikke skolen lever op til deres krav, der tager udgangspunkt i dette anderledes syn på organisationer og ledelse.

En anden interviewperson udtaler:

*”Knas i samarbejdet er tit et udtryk for, at folk oplever at andre er ved at forhindre dem i at gøre deres arbejde godt (...) Der kan Cooperrider så komme ind i forhold til, hvad man gerne vil opnå (...) Der er nogle gange, hvor vi kommer til at spænde ben for hinanden, men vi har også nogle eksempler på, at vi lykkes med det.” (Bilag 2: 0:05:11)*

Ifølge denne interviewperson kan Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse skabe en ny interaktionsform, hvor individer ikke fokuserer på, hvad der adskiller dem, men i stedet fokuserer på de situationer, hvor deres samarbejde har fungeret. På denne måde kan der skabes en dialektisk proces mellem individer, hvilket fører til et fælles sprog eller en horisontsammensmeltning, og dermed udvikling jf. afsnit 3.2.5 og 7.9.

En anden pointe omkring den anerkendende ledelsesstil er, at der skabes en sammenhæng mellem den måde, hvorpå organisationens medlemmer taler med hinanden, og den måde de interagerer med andre mennesker på. I en interviewpersons tilfælde omhandler det en sammenhæng mellem den måde, lærere på den skole, hvor personen er leder, interagerer, og den måde, de interagerer med eleverne, hun udtaler:

*”Det læringsmiljø, den kultur vi gerne vil skabe omkring børnene, det skal vi også skabe med hinanden.” (Bilag 6: 0:15:12)*

I dette ses paralleller med min diskussion af organisationsforandring som et paradigmeskift jf. afsnit 7.8. På skolen kan der tales om, at de nu har et ”anerkendende paradigme”, hvor den anerkendende tilgang ligger til grund for både deres indbyrdes interaktion og interaktion med andre individer, som ikke er en del af medarbejdergruppen. Det er dog vigtigt at have øje for, at dette anerkendende paradigme er et af flere paradigmer i og omkring organisationen jf. 7.11. Derudover vil medarbejderne have paradigmer, som filtrerer det anerkendende paradigme, sådan at det bliver anvendeligt for dem. Det skolelederen ser, og den måde, vedkommende fortolker lærer-elev situationen på, kan

man ifølge Schutz ikke gå ud fra, er identisk med den mening, læreren lægger i handlingen jf. afsnit 3.2.2

Flere af interviewpersonerne beskriver den proces, der er gået forud for, at de beskæftiger sig med Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse. Den ene interviewperson ser udviklingen hen imod at bruge tilgangen som en naturlig proces. Personen er uddannet i problemorienteret projektarbejde, og er så gradvis skiftet til en tilgang, der fokuserer på løsning af problemstillinger ud fra forcerne i organisationen (Bilag 4: 0:04:57). En anden interviewperson mener, at det er persons opgave som skoleleder at turde eksperimentere og undersøge nye veje inden for ledelse. Personen har undersøgt "markedet" for ledelse, og har valgt anerkendende ledelse, da det var en naturlig forlængelse af organisationen medlemmers, altså lærernes, måde at fokusere på børns styrkesider. Derefter har personen besluttet at indføre anerkendende ledelse i organisationen i samråd med samarbejdsudvalget (Bilag 6: 0:02:39, 0:16:00). Umiddelbart kan denne proces opfattes som en demokratisk proces i kraft af, at samarbejdsudvalget er involveret. Dog består samarbejdsudvalget kun af et mindre udsnit af medarbejderne. Anerkendende ledelse er dermed blevet indført på baggrund af, at en række magtfulde individer til sammen har truffet beslutningen. Hvis Brown her inddrages kan det siges, at der er skabt

et dominerende paradigme jf. afsnit 7.11. Dette paradigme er kun ét ud af mange paradigmer i organisationen. Det er således ikke alle medarbejdere, der bekender sig til paradigmet, og underliggende paradigmer vil filtrere dette dominerende paradigme, sådan at det kan anvendes i praksis. Fortolkningen og anvendelsen af anerkendende ledelse bliver således i høj grad afhængig af den enkeltes forståelse.

Den sidste interviewperson arbejder i en politisk ledet organisation, hvor beslutningen om at indføre anerkendende ledelse er truffet af politikerne på indstilling af administrationen i organisationen ud fra en antagelse om, at det vil nedbringe sygefravær og højne trivsel (Bilag 2: 0:06:56). Igen ses, at personer, som ikke som sådan er en del af organisationen, får stor betydning for, hvilken tilgang der forsøges udbredt i organisationen. Beslutningen er truffet ud fra en bestemt rationalitet jf. afsnit 7.11, som eksisterer i det politiske system. Personen udtaler desuden:

*"Anerkendende kommunikation er sådan et mantra i dag. Det er godt, det skal vi have noget af. Ligesom Lean har været det. Så er der ikke rigtig nogen, der ved, hvad det betyder. Der er meget forvirring omkring om det er ros, er det det at undersøge professionelt, hvad der*



*fungerer og hvorfor (...) Det er bare godt. Så er det, vi begrebsliggør det mere for dem.” (Bilag 2: 0:05:44)*

For personen er det altså vigtigt at sætte konkrete begreber på noget som han opfatter som et mantra i organisationer. Personen fortæller, at anerkendende kommunikation har ”sneget” sig ind i organisationer og bare er blevet taget for gode varer, uden at folk ved, hvad det egentlig er (Bilag 2: 0:05:00-0:07:00). På den baggrund kan anerkendende ledelse opfattes som en modeteori – en såkaldt ”institutionaliseret organisationsopskrift”. Ifølge Kjell Arne Røviks værk ”Moderne organisasjoner” fra 1998 er sådanne teorier defineret ved, at de opfattes som den naturlige måde at organisere sig på (Røvik 1998:13). De er karakteriserede ved, at indførslen ikke har en nemt definerbar start eller slut (Røvik 1998:113). Ifølge Røvik er opfattelsen af, at organisationer foretager rationelle valg omkring indførslen af ny teori på baggrund af et organisatorisk behov, forkert. Blandt andet er det svært at forklare, hvordan det så kan være, at mange organisationer indfører den samme teori samtidig. Dette ville medføre at de tilsyneladende alle led af den samme ”sygdom” på samme tid (Røvik 1998:119-120). Derudover er der en antagelse i denne fremgangsmåde om, at det at begrebsliggøre tilgangen for ledere vil medføre, at tilgangen anvendes bredt i organisationen. Igen vil jeg inddrage Browns pointer omkring at

organisationer er polyparadigmatiske og at de har en historie jf. afsnit 7.11. De informationer som lederne præsenteres for i kurset bliver filtreret af ledernes paradigmer, sådan at tilgangen bliver anvendelig i praksis. Dele af anerkendende ledelse bliver gjort irrelevant. Der kan således ikke skabes en ensrettet måde at anvende tilgangen på. Derudover skal ledelsen ud i organisationen og anvende tilgangen i deres daglige arbejde. Der bliver tilgangen igen filtreret af medarbejdernes paradigmer. Endelig er der vigtigt at have for øje, at der findes en historie mellem lederne og medarbejderne, som har skabt deres relationer. Det er ikke sikkert, at medarbejderne vil acceptere at ledelsen lige pludselig er anerkendende, hvis lederen historisk set har haft en modsatrettet adfærd. Løsningen i dette tilfælde kan i yderste konsekvens være, at det er ledelsen, der skal udskiftes, hvis tilgangen skal indføres.

Dette fænomen, at anerkendende ledelse er kommet ”snigende” hænger godt sammen med Berger & Luckmanns teori om konstruktioner af objektiveringer jf. afsnit 3.1.1 – individer i organisationen har hørt om anerkendende ledelse og opfatter det som ”godt” – uden at der ligger rationelle overvejelser til grund for denne opfattelse. I stedet er det et konstrueret billede af anerkendende ledelse, der er objektiveret af organisationens medarbejdere og politikerne.

## 8.4 Praktisk anvendelse af Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse

Det andet tema, jeg har opstillet, er den praktiske anvendelse af Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse. Dette inkluderer, hvordan interviewpersonerne anvender tilgangen, hvilke metoder, de bruger, i hvilke situationer med videre.

Et aspekt ved Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse, som interviewpersonerne alle lægger vægt på, når de adspørges om, hvordan de anvender tilgangen, er en forandring af den måde, organisationen italesættes på. En interviewperson lægger vægt på, at den måde, feedback gives på, er betydningsfuldt i forhold til, hvilken læring der opnås i en læringssituation (Bilag 2: 0:02:59). Personen udtaler:

*"Hvor vi før kiggede på, hvad der ikke fungerer, hvad vi skal undgå og hvordan vi så skal undgå det, får vi nu udvidet paletten."(Bilag 2: 0:27:00)*

Gennem hele interviewet fortæller interviewpersonen om begrebet "styrkebaseret udvikling", hvilket defineres som at sætte fokus på og

rose folk for det, de er gode til (Bilag 2). En anden interviewperson tillægger ligeledes sproget en afgørende betydning. Personen udtaler, at de ord individer vælger at benævne situationer med, er afgørende for oplevelsen af situationen (Bilag 4: 0:39:49). Derfor fokuserer personen på følgende i sit konsulentarbejde:

*"Vi prøver også at hjælpe folk til at italesætte det, de oplever som krænkende, vanskeligt eller udfordrende, men fremadrettet. En del af det er at begynde at vende, at omformulere, at se på, hvad for et andet ordforråd jeg kan vælge at have." (Bilag 4: 0:40:18)*

Den sidste interviewperson taler også om sprogets betydning. Personen ser de ansatte på den skole, hvor personen er leder, som "positive betydningsbærere" overfor eleverne. Deres måde at kommunikere på er afgørende for, hvordan de opfattes af elever, forældre med videre (Bilag 6:0:09:45). I interviewpersonens organisation tager de typisk udgangspunkt i det, de ansatte kan sige, at de er stolte over til kolleger på andre skoler (Bilag 6: 0:12:08).

Interviewpersonernes fokus på sprogets konsekvenser for de virkeligheder, der er gældende i organisationen, hænger i høj grad sammen

med pointerne i Gergens, Berger & Luckmanns, Schutz' og Merleau-Pontys værker jf. afsnit 3.1.1-3.1.4 og 3.2.1-3.2.4. Der er netop italesættelsen, der skaber den sociale virkelighed. Finn Borums indikator for en gennemført forandring er netop også en forandring i sproget jf. afsnit 6.4. Igen kan den problemfokuserede tilgang repræsenteret ved Lewin, Schein og Kotter kritiseres for ikke at have fokus på, at sproget skaber den sociale virkelighed, hvorfor problemfokusering vil skabe og forstærke problemer.

Interviewpersonerne tager ikke nødvendigvis udgangspunkt i 4-D modellen jf. afsnit 5.4. Den er en del af deres begrebsapparat, men to af interviewpersonerne lægger større vægt på selve de anerkendende principper, så som at fokusere på det, der fungerer, frem for problemer. En interviewperson udtaler:

*"4-D modellen er bare én måde at leve de her grundlæggende idéer på. Det med at få fokus på det, der fungerer og undersøge det der fungerer, og de forskellige virkeligheder, der er i en organisation. Det kan vi godt bruge til noget" (Bilag 2: 0:02:17)*

For interviewpersonen er det altså snarere selve tankegangen i Appreciative Inquiry, der er interessant, end 4-D modellen. En anden interviewperson lægger ligeledes vægt på, at det er principperne, der er væsentlige, og at et fokus på succeserne giver stolthed, begejstring og energi til at tage fat på det, der er svært (Bilag 6: 0:12:50). Denne interviewperson ser i høj grad anerkendende ledelse som en interaktionsform, som tillader individer at omskabe virkeligheden frem for en metode til at skabe enighed. Dermed tages der i højere grad højde for, at enighed ikke er mulig på grund af, at organisationer er polyparadigmatiske jf. afsnit 7.11. Det, at undersøge mange virkeligheder i organisationen – at udforske hinandens perspektiver, er fordrende for mulighederne for at opnå en horisontsammensmeltning – at sætte sine egne fordomme på spil i dialog med andre jf. afsnit 3.2.5. Der skabes grobund for paradigmeudvikling.

Den sidste interviewperson lægger i højere grad vægt på modellen end de andre interviewpersoner. Dette kan også forekomme naturligt nok, da denne interviewperson arbejder som konsulent i forbindelse med afgrænsede forandringsforløb i andre virksomheder, hvor de to andre interviewpersoner er fastansatte som henholdsvis underviser og leder i én organisation. Den sidste interviewperson udtaler:

*”Vi er nok dem, der er mest fanatiske i forhold til den amerikanske version – dog sådan at den er lavet ud fra, at den skal passe ind i dansk kultur.” (Bilag 4: 0:16:06)*

Denne interviewperson benytter sig således i høj grad af modeller og principper, som de er beskrevet i bøgerne af blandt andet Cooperrider. Dog nævnes det, at disse kræver lidt tilpasning til en dansk kultur. Personen kom ikke nærmere ind på, hvad der menes med ”dansk kultur”. Ud fra en polyparadigmatisk tilgang til sociale fænomener jf. afsnit 7.11 er der ikke tale om én dansk kultur. I stedet består samfundet af en række tilfældige, konstrueret paradigmer. Derfor kan man ikke tale om, at Appreciative Inquiry skal tilpasses en ”dansk kultur”. Der kan dog være tale om, at der i mange organisationer i Danmark er konstrueret paradigmer, som gør, at medarbejdere ikke accepterer sprogbrug som amerikanere accepterer. Paradigmerne gør de dele af teorien, som har dette sprogbrug, irrelevante. Derfor bliver det nødvendigt for interviewpersonen at anvende et andet sprogbrug end det, der anvendes i bøgerne. Vedkommende har altså ligeledes opbygget et paradigme, som sorterer i pointerne i bogen, sådan at teorien bliver anvendelig i praksis.

I forhold til de inddragede teorier om, at sproget skaber virkeligheden samt diskussionen af forandring som paradigmeskift jf. afsnit 7.8, er det væsentligt, at sprogbruget ændres, sådan at et nyt paradigme kan opstå i organisationen. 4-D modellen er så en model, der kan bruges til at fremelske dette sprogbrug og få sat ord på organisationens fortid, nutid og fremtid. Dette paradigme kan få status som et dominerende paradigme i organisationen.

En af interviewpersonerne, som er leder, er selv meget opmærksom på sin egen måde at stille spørgsmål på. For personen handler det om at stille undersøgende og værdsættende spørgsmål og have fokus på den effekt, spørgsmålene har (Bilag 6: 0:38:35). Vedkommende anvender dermed selv tilgangen i sit arbejde og er på den måde med til at forandre opfattelsen af ledere i organisationen. Samtidig giver en aktiv spørgen og dialog med en medarbejder mulighed for, at lederen og medarbejderen kan få et indblik i hinandens virkelighedsbilleder. Man kan sige, at de får mulighed for en horisontsammensmeltning jf. afsnit 3.2.5. Denne proces kan føre til en justeret forståelse hos begge individer, hvilket igen kan føre til en udvikling af de paradigmer som eksisterer i organisationen gennem dialektiske processer jf. afsnit 7.9 og 7.11.

Derudover anvender personen den anerkendende måde at kommunikere på i kommunikation ud af organisationen. Personen udtaler:

*”Jeg brugte det (anerkendende ledelse) strategisk bevidst i nyhedsbreve. Når man skriver ud til forældrene om alle de gode ting, der er, så kommer de sidste tre også med. Forældrene bliver stolte, de bliver glade, de går tilbage til læreren og siger: ej hvor er det dejligt.” (Bilag 6: 0:33:25)*

Den måde, hvorpå der kommunikerer ud af organisationen har således også indflydelse på det billede, der skabes hos de forældre, der har børn på den pågældende skole. Når Berger & Luckmanns begrebsbrug jf. afsnit 3.1.1 inddrages, resulterer skolelederen eksternalisering i ny objektivering hos de pågældende forældre. De eksternaliserer deres verdensbillede over for lærerne, således at eksternaliseringerne igen bidrager til lærernes objektivering. Berger & Luckmanns spiral er dermed i spil i forhold til denne eksternt rettede kommunikation.

En anden interviewperson, som er konsulent, er ligeledes opmærksom på spørgsmålets kraft og træner derfor de personer, som indgår i kon-

sulentforløbene i sprogbevidsthed og spørgeteknik (Bilag 4: 0:38:29). Hun udtaler i den forbindelse:

*”Det er også det med at øve sig i at spørge frem for hele tiden at svare.” (Bilag 4: 0:41:23)*

Ved ikke altid at svare men også at stille sig åben over for andres perspektiver er det nemmere at opnå Gadammers horisontsammensmeltning jf. afsnit 3.2.5. Selvom en fuldstændig forståelse ikke er mulig, hvilket jeg demonstrerede i afsnit 3.2.1-3.2.5, er det dog muligt gennem en dialektisk proces at opnå et fælles sprog, som gør det muligt at samarbejde. Dette sprog kan opnås gennem en vekslen mellem spørgen og svaren, hvorigennem man nærmer sig hinanden. Derudover vil en spørgen ind til forskellighed kunne føre til udvikling, hvis organisationer opfattes som dialektiske jf. afsnit 7.9.

Den interviewperson, som arbejder som ekstern konsulent, vil indledningsvis i et konsulentforløb, som er baseret på Appreciative Inquiry, definere en såkaldt ”frontløbergruppe”, som består af ledelsen og mindst 10 procent af medarbejderne (Bilag 4: 0:14:56). Denne frontløber definerer fokus for forløbet (Bilag 4: 0:18:07). En sådan frem-

gangsmåde medfører, at fokus bliver fastlagt af en mindre andel af medarbejderne. Selv om at resten af medarbejderne senere får mulighed for at udtrykke sig, foreligger der således allerede en fortolkning af organisationen, når processen starter. Der er dermed tale om, at et mindre antal magtfulde individer har stor indflydelse på, hvilken virkelighed der skabes i den anerkendende proces. De skaber et dominerende paradigme jf. afsnit 7.11, som ikke repræsenterer alle medarbejders fortolkning. Der er således ikke tale om en reel demokratisk proces.

Derefter benyttes der i forløbet forskellige interviewmetoder, hvor individerne i den pågældende organisation interviewer hinanden. Der nævnes *cirkelinterviews*, hvor person 1 interviewer person 2, person 2 interviewer person 3, person 3 interviewer så igen person 1, så der således skabes en cirkel af interviews. En anden metode er *stafetinterviews*, hvor samme proces som ovenstående følges, bortset fra at "stafetten" ikke kommer tilbage til person 1 men bare fortsætter til en ny. Endelig anvendes *vandfaldsinterviews* hvor et individ interviewer to andre, som derefter interviewer to, som derefter interviewer to og så videre. Data indsamlet i disse interviews kan samles op i grupper, som sender fortællinger i plenum (Bilag 4: 0:18:38). Fordelene ved vandfaldsinterviews er ifølge interviewpersonen:

*"Teoretisk set kan du meget hurtigt hamre igennem hele organisationen ved at lave vandfaldsinterviews" (Bilag 4: 0:19:53)*

Derudover bliver en anerkendende tilgang en del af organisationens måde at samarbejde på og bliver ikke et afgrænset projekt af en begrænset varighed (Bilag 4: 0:20:33). På trods af de nævnte fordele ved brugen af denne form for interviewmetoder ser jeg en svaghed i forhold til min diskussion af magt i organisationer jf. afsnit 7.10. Når individer i organisationen interviewer hinanden, kan der samtidig være magtforhold på spil som begrænser individers udtalelser eller styrer deres adfærd. Eksempelvis kan en person, som bliver interviewet af sin leder, frygte udøvelsen af tvangsmagt - altså fratagelse af privilegier, eller i yderste konsekvens stillingen. Referencemagt kan medføre, at en person, der bliver interviewet af en anden person som repræsenterer et ideal eller en idealgruppe, kan tænkes at ændre sin adfærd eller sine udtalelser for at leve op til idealet. På den måde risikerer man, at ikke alle bidrager i samme grad til den fortolkning af organisationen der ligger til grund for visionen om fremtiden.

Et andet kritikpunkt af denne fremgangsmåde opstår, hvis forandring opfattes som et paradigmeskift jf. afsnit 7.8. De personer, der inter-

viewer, er i lighed med de interviewede en del af organisationen og dermed også muligvis en del af samme paradigme. Problemet kan være, at de personer der interviewer dermed ikke er i stand til at stille spørgsmål, som kan medføre en paradigmerefleksion. De er begrænset af sprogbrugen og normerne i paradigmet, og så længe paradigmet "leverer løsninger" til de problemer der mødes, vil der ikke ske en udvikling i paradigmet jf. afsnit 7.8.

I den efterfølgende e-mail jeg sendte til interviewpersonerne, gør to af dem opmærksomme på, at de i høj grad er klar over, at ledere og medarbejdere ikke er ligestillede. De ser således ikke nødvendigvis en anerkendende proces som en demokratisk proces mellem ligesindede. De lægger større vægt på, at lederne har en anerkendende dialog med medarbejderne, hvor lederen spørger ind til den enkelte medarbejders motiver og forklarer, hvorfor de har foretaget de valg, som de har (Bilag 7). Det drejer sig for disse to interviewpersoner om, at kommunikere på en ny måde, der tillader en forståelsesudvikling. Denne forståelse og anvendelse af den anerkendende tilgang lægger således ikke så meget vægt på at skabe én fælles fortolkning i organisationen, hvilket ifølge Brown ikke er muligt jf. afsnit 7.11. I stedet skaber denne fremgangsmåde mulighed for paradigmeudvikling gennem, at individerne i organisationen sætter deres egne forståelser på spil i interaktionen

med hinanden. I den ene interviewpersons organisation er der desuden lavet om på mødestrukturen, så der skabes tid og plads til positiv videndeling mellem medarbejderne og fokus på, hvad der fungerer i møderne (Bilag 6: 0:32:35).

Den interviewperson, som arbejder som skoleleder, supplerer forvaltningens spørgsmål og krav med sine egne, positive spørgsmål (Bilag 6: 0:24:00). På den måde suppleres mangelfokuserede spørgsmål med positive spørgsmål, som i stedet fokuserer på styrker. I disse udtalelser ses igen, at et paradigme, som ligger "uden for" organisationen, har en indvirkning på den virkelighed, der er i organisationen. En forvaltning med et mangelfokuseret fokus konkurrerer med interviewpersonens anerkendende fokus.

## **8.5 Fordele ved Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse**

Det tredje tema, jeg har opstillet, er de fordele interviewpersonerne ser i tilgangen og har oplevet i praksis - især i forhold til andre måder at praktisere ledelse og organisationsudvikling på.

Når interviewpersonerne adspørges, nævnes en række fordele af interviewpersonerne i forhold til at anvende Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse. En interviewperson nævner, at 90 procent af organisationen fungerer rigtig godt, der er bare ikke bevidsthed om, hvorfor disse dele af organisationen virker. For at organisationen kan blive endnu bedre, skal de blive bevidste om hvad der fungerer, hvilket Cooperrider ifølge personen leverer en metode til at gøre (Bilag 2: 0:10:51). I forbindelse med analyser af patientforløb i Region Nordjylland udtaler interviewpersonen:

*”Når det lykkes med det gode patientforløb, hvad er det så, du gør, du gør, og du gør, og hvordan spiller det sammen, så vi kan blive kloge på de der komplekse mekanismer.” (Bilag 2: 0:01:14)*

Denne udtalelse sætter fokus på, at ledere og medarbejderne i organisationen skal reflektere over deres metoder, hvad der fungerer med videre. Hvis Imershein jf. afsnit 7.8 inddrages her det udledes, at denne bevidstliggørelse kan føre til, at der bliver sat fokus på de nye fortolkninger i kanten af paradigmerne. Disse nye fortolkninger og metoder kan føre til en udvikling af paradigmer, sådan at nye metoder tages i brug i organisationen.

Derudover nævner interviewpersonen, at tilgangen vil give arbejdsglæde, større professionalisme og bedre teams (Bilag 2: 0:12:20). Arbejdsglæde og bedre teams kan her ses i sammenhæng med den tidligere nævnte pointe omkring sproget som skaber af den sociale virkelighed jf. afsnit 3.1.1-3.1.4. Hvis arbejdspladsen og teamsamarbejdet italesættes på en positiv måde, således at der fokuseres på de positive sider af organisationen og på de situationer, hvor teams fungerer godt, vil det dermed også være positive virkelighedsbilleder, der skabes i organisationen. Interviewpersonen udtaler:

*”Vi ved fra forskning at det spørgsmål, der har allerstørst betydning for produktivitet, omsætning af medarbejdere, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed – det ved man fra undersøgelser af 200.000 ansatte i verdens største firmaer – det er, at hver dag, når jeg går på arbejde så har jeg mulighed for at gøre det, jeg er bedst til.” (Bilag 2: 0:14:16)*

Personen mener altså, at Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse vil give forbedringer i både produktivitet, medarbejderomsætning, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed. Denne form for argumentation minder i høj grad om en objektivistisk argumentation – der argumenteres ud fra det generelle – det nometetiske jf. afsnit 3.3 i



stedet for det specifikke. Det er ikke sikkert, at det også gør sig gældende for Region Nordjylland, at denne tilgang fører til de nævnte fordele. Region Nordjylland har sin egen specifikke historie, kontekst og unikke ansatte. Derudover er resultaterne en fortolkning af virkeligheden foretaget af forskere. Ifølge Schutz, Merleau-Ponty og Gergen er denne fortolkning ikke uafhængig af forskerens opfattelse, og fokus, samt det videnskabelige paradigme, vedkommende er underlagt jf. afsnit 3.2.2-3.2.4. Disse resultater kan altså ikke siges at være sande i en objektiv forstand.

En anden del af udtalelsen, som jeg lægger mærke til er udtalelsen om at man skal "gøre det man er bedst til". I den forbindelse vil jeg stille spørgsmålstejn ved, om det er muligt at erkende, hvad man er bedst til. Dette spørgsmål er i høj grad et spørgsmål om erkendelse. Som jeg argumenterede for i afsnit 3.2 er det ikke muligt for et menneske at forholde sig objektivt til sociale fænomener, såsom egne og andres evner. I stedet er der tale om en fortolkning, som er begrænset af individets eget verdensbillede. En anden problemstilling i denne forbindelse er, at der som Brown argumenterer for, eksisterer flere sideløbende paradigmer i organisationer, som kan stille forskellige krav til medlemmerne af organisationen jf. afsnit 7.11. Eksempelvis stiller forvaltningen som tidligere nævnt krav til skoler om at leve op til bestemte

krav. Samtidig med at der i organisationen fokuseres på, at man skal gøre det, man er bedst til, er der en række krav fra andre paradigmer, som medfører, at man ikke altid kan holde sig til de opgaver, som man selv oplever at man er bedst til. Hvis alle organisationer opfattes som polyparadigmatiske, hvor det ikke er muligt altid at gøre det man er bedst til, så er det vanskeligt at forklare jobtilfredshed ud fra denne argumentation. I stedet må der være forhold omkring arbejdet, der gør, at medarbejdere er glade, på trods af at de ikke altid kan gøre det, der er bedst til, eller helst selv vil.

Som en interaktionsform er anerkendende ledelse dog en tilgang, som giver mulighed for at skabe mere positive billeder af organisationen. Hvis det lykkes at skabe et anerkendende paradigme i en organisation, kan dette paradigme være med til at skabe positive relationer mellem ledere og medarbejdere samt indbyrdes mellem medarbejdere. Tilgangen kan anvendes til at løse konflikter på en måde, så der ikke placeres skyld, og man således anerkender hinandens forskellighed og perspektiv. Dermed kan skabes en social konstruktion af virkeligheden jf. afsnit 3.1.1 sideløbende med andre paradigmer, hvor der er mulighed for at italesætte dårlige sider af organisationen på en ny måde. Denne proces kan være medvirkende til at skabe større arbejdsglæde. Dette er dog ikke en objektiv selvfølge.

En anden interviewperson lægger vægt på, at Appreciative Inquiry tager udgangspunkt i det, der fungerer i organisationen. Personen udtaler:

*”Det, der også er stærkt ved værdsættende samtale, det er simpelthen, at det også er udviklingen i organisationen – altså rødderne er i det organisatoriske felt, hvor rigtig mange andre tilbud i forhold til, hvordan du kan gå til organisationsudvikling, har sine rødder i et helt andet felt.” (Bilag 4: 0:05:40)*

Som nævnt i afsnit 8.3 kan denne fordel skyldes, at det er medarbejdernes egne fortolkninger og ikke en ekstern konsultents/ledelsens fortolkninger, der ligger til grund for forandringen og udviklingen. Derudover lægger interviewpersonen vægt på, at der er vigtigt at forbinde individers oplevelser og håb, personen udtaler:

*”Det, det reelt set handler om, er at få forbundet folks bedste oplevelser og få forbundet deres håb for fremtiden. Når det lykkes at forbinde folks håb om fremtiden, så kan du simpelthen skabe en helt anderledes grobund for at skabe forandring.” (Bilag 4: 0:46:33)*

Her ses igen en sammenhæng med opfattelsen af organisationer som socialt konstruerede jf. afsnit 7.2. Det forhold, at individer har haft mulighed for at eksternalisere deres verdensbillede, har gennemgået en dialektisk forhandlingsproces og har skabt et fælles verdensbillede, er afgørende for, om forandringen lykkes. Der kan her stilles spørgsmålstegn ved, om det er muligt at forbinde folks håb om fremtiden på denne måde. Som jeg tidligere har været inde på, vil der være forskel på, hvor meget indflydelse det enkelte individ eller den enkelte gruppe har på denne fremtidsvision. Konstruktionen er derudover et af mange samtidige paradigmer jf. afsnit 7.11.

Den sidste interviewperson nævner, at med tidligere anvendte tilgange til ledelse, skete der ofte det, at de ansatte i organisationen var handlingslammede, indtil de havde konsulteret tillidsrepræsentanter om, hvorvidt deres handlinger ville skade andre ansatte. Der er nu mere plads til at handle og plads til forskellighed (Bilag 6:14:53). Personen udtaler

*”Der ligger fantastisk meget udvikling i at give plads til forskellighed.” (Bilag 6: 0:37:32)*

Personen mener ikke, at det at diktere, hvordan alle medarbejdere skal udføre deres arbejde, og at bestemme og planlægge alt, er hensigtsmæssigt, interviewpersonen kan ikke bruge "ensartetheds-tænkning" (Bilag 6: 0:37:10). Hvis jeg her inddrager diskussionen af dialektik og organisationer jf. afsnit 7.9, kan det siges, at det at give plads til forskellighed også giver plads til udvikling. Den dialektiske proces, der foregår mellem modsætninger og forskellighed, fører til nye tankemåder og dermed nye metoder, verdensbilleder med videre. Den åbenhed for forskellighed, som nævnes af interviewpersonen skaber gode muligheder for udvikling.

## **8.6 Problemer ved Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse**

Det fjerde tema, jeg har opstillet, vedrører problemerne ved Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse. Temaet indeholder kritikpunkter som interviewpersonerne rejser samt de udfordringer, som de møder ved anvendelsen af tilgangen.

Et problem, som går igen i alle de udførte interviews, er det fænomen, at Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse kan føre til, at det ikke er tilladt eller velset at tale om problemer i organisationer, der anven-

der tilgangen (Bilag 2: 0:16:33, Bilag 6: 0:21:51, Bilag 4: 0:50:40). En interviewperson udtaler:

*"Dér, hvor det bliver farligt, er, hvis man kun vil snakke om problemer, eller hvis man kun snakker om det, der fungerer godt." (Bilag 2: 0:18:14)*

En anden interviewperson udtaler, at tilgangen kan føre til, at ansatte ikke tør at være kritiske eller negative (Bilag 6: 0:21:51). Personen udtaler, at man skal have sin gode, kritiske sans med, samtidig med at man ser ressourceorienteret på udviklingen (Bilag 6: 0:22:50). Personen ser her en svaghed ved anerkendende ledelse og udtaler:

*"Man kan måske tale om, at der kan være en utilstrækkelighed i tilgangen, i Appreciative Inquiry, i forhold til at tage fat på frustrationer, konflikter og problemer, hvis ikke man vælger at gøre det ordentligt. Så kvæler man folk i det positive syn." (Bilag 6: 0:23:22)*

Denne kritik genfindes også i Carsten Hornstrup og Jesper Loehr-Petersens korte introduktion til Appreciative Inquiry – "Appreciative

Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer<sup>6</sup> og til dels i ”Forvandling” (Voetmann et al 2002:42, Hornstrup & Loehr-Petersen 2007:84). Fænomenet kan netop være en konsekvens af, at sproget skaber virkeligheden jf. afsnit 3.1.1-3.1.4 samt, at mennesker ikke opfatter virkeligheden ens jf. afsnit 3.2.1-3.2.5. Hvis individer, der indgår i et udviklingsforløb med udgangspunkt i Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse, fortolker teorien sådan, at det er forbudt at tale negativt, være kritisk og tale om problemer, kan deres verdensbillede, og dermed deres virkelighed blive præget af dette. Hvis organisationen opretholder denne måde at italesætte verden på i en længere periode er der ifølge en af interviewpersonerne risiko for, at der skabes en række ”skyggesider” i organisationen, som opvejer den positive effekt af forløbet.

Denne interviewperson opfatter dog dette fænomen som en naturlig del af et Appreciative Inquiry forløb og udtaler:

---

<sup>6</sup> Jeg har valgt at udelade Hornstrup & Loehr-Petersens bog i min beskrivelse af Appreciative Inquiry tidligere i bogen af den årsag, at bogen er en letlæselig og kort introduktion til tilgangen. Jeg tager i stedet udgangspunkt i Cooperriders originalværker og danske hovedværker om tilgangen.

*”En anden ting – men det oplever jeg mere som en naturlig del af processen – det er der, hvor man får den idé, at her må man ikke snakke om noget negativt. Det vil jeg ikke sige er en ulempe, det oplever jeg som en naturlig del af en udviklingsproces – at man kommer til at overgøre. Når en organisation bliver optaget af, at nu skal vi virkelig udvikle vores ordforråd og sprogbrug, så skal vi VIRKELIG gøre det.”*  
(Bilag 4: 0:50:40)

Interviewpersonen oplever, at individer nemt bevæger sig over i en mere nuanceret version, og at tilgangen generelt set er anvendelig også i meget vanskelige og konfliktfyldte situationer (Bilag 4: 0:52:08, 0:52:27).

En anden kritik, som nævnes af to af interviewpersonerne, er, at det kan være vanskeligt at bruge det samme sprogbrug, som Cooperrider anvender i bøgerne, når man anvender Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse i Danmark. Denne kritik genfindes også i Hornstrup & Loehr-Petersen (Hornstrup & Loehr-Petersen 2007:83). En interviewperson udtaler:

*”Det er forskellen på kulturen (...) Vi kommer ikke helt op i ”Great, Yeah”, det vil virke stærkt provokerende og overfladisk i en dansk kultur.” (Bilag 2: 0:19:14)*

Interviewpersonen finder det altså nødvendigt at tilpasse sprogbruget til en dansk kontekst. En anden interviewperson laver ligeledes om på sprogbruget. Blandt andet ændres ”Hvilke drømme har I?” til ”Hvad gør os stolte?” eller ”Hvad gør os tilfredse?” Personen udtaler, at det skal omformes til ”lidt jysk sund fornuft” (Bilag 6: 0:17:40). Som nævnt i afsnit 3.1.2 konstruerer mennesker ifølge Schutz såkaldte ”Relevanssystemer”, som indeholder verdensbilleder, normer med videre. Cooperriders sprogbrug kan være i modstrid med relevanssystemer/paradigmer der eksisterer i organisationer i Danmark. Sprogbruget må dermed ændres, for at teorien ikke forkastes af individer, som indgår i et sådant relevanssystem. Jeg har desuden diskuteret ”dansk kultur” i afsnit 8.4.

To af interviewpersonerne giver udtryk for, at det ikke er i alle situationer og overfor alle mennesker at Appreciative Inquiry og anerkennende ledelse er en anvendelig tilgang. Den ene interviewperson skel-

ner mellem eksempelvis lægefaglige problemstillinger og samarbejdsproblemer. Personen udtaler:

*”Hvis det er et brækket ben, så vil jeg også gerne have, at de siger: Det er brækket dér, og du skal så have røntgen og gips på. Det skal ikke være noget med: Hvad vil det give dig at få gips på, hvad drømmer du om her. Det vil jeg ikke have at vide. Når det drejer sig om noget naturvidenskabeligt og teknisk-mekanisk, så er et problemfokus rigtig godt (...) Når det handler om samarbejde og sådan noget, så kan det godt være bedre at have fokus på, hvornår det fungerer og undersøge det.” (Bilag 2: 0:17:22)*

Der skelnes altså mellem naturvidenskabelige problemstillinger og sociale problemstillinger. En anden interviewperson ser overgangen til anerkennende ledelse som en udfordring og mener ikke, at tilgangen er anvendelig for alle. Personen udtaler:

*”Jeg vil med det samme sige, at det er en udfordring at gå fra en meget traditionel, hierarkisk forståelse, en meget merkantil lineær tilgang til ledelse og så begynde at tænke reflekterende, cirkulært og konstant være i bevægelse. For der er også medarbejdere, der har brug for den*

*traditionelle forståelse af ledelse, der har brug for noget meget lineært – hvornår kan vi se at vi er færdige med noget? (...) Den medarbejdertype har vi jo, og uanset, hvordan vi arbejder med ledelse, vil den medarbejdertype være der. Der handler det om både at ramme MacGregors Y og X typer. Man skal give plads til forskellighed.” (Bilag 6: 0:05:35)*

Interviewpersonen henviser her til MacGregors X og Y ledelsesstile.<sup>7</sup> Det fremgår at citatet, at Appreciative Inquiry/anerkendende ledelse ikke er lige så anvendeligt over for personer, som har brug for en mere lineær tænkning. Her vil jeg igen referere til Schutz’ teori om relevanssystemer jf. afsnit 3.1.2. De mennesker, som ikke tager tilgangen til sig, kan have normer og værdier, som er opstået i et andet relevanssystem, og altså en mere traditionel tilgang til ledelse og forandring, og kan derfor have svært ved at acceptere den anderledes tilgang til ledelse.

---

<sup>7</sup> MacGregor beskriver to tilgange til ledelse - teori X og Y. Teori X antager, at mennesker ikke ønsker at arbejde og skal kontrolleres og have klar besked. Teori Y antager, at mennesker har lyst til at arbejde og tage ansvar. Mennesker skal have frihed og lede sig selv (Holt Larsen 2006: 171-172)

I udtalelserne fra de to interviewpersoner ses et klart udtryk for, at flere forskellige paradigmer – og dermed rationaliteter eksisterer sideløbende i organisationen jf. afsnit 7.11, hvilket interviewpersonerne anerkender.

En interviewperson ser en problemstilling omkring det, at Appreciative Inquiry er demokratiserende, hvilket jeg også har problematiseret i afsnit 7.10 og 7.11. Personen udtaler:

*”Værdsættende samtale, hele måden, man arbejder på, er jo en lille smule demokratiserende (...) Langt de fleste projekter underlægger sig stadig det almindelige hierarki. Men det er en form for helorganisatorisk medarbejderinddragelse. Det skal man også som leder være klar til at håndtere. Det kan være noget af en udfordring at stå midt i kaos og bare se alle de drømme etablere sig.” (Bilag 4: 0:48:02)*

Ifølge interviewpersonen er der altså ledere, der ikke kan håndtere at lægge kontrollen fra sig. Den traditionelle tilgang til forandring tilbyder i stedet ledelsen fuld kontrol over forandringsprocessen. Ledelsen har selvfølgelig indflydelse i kraft af deres magt jf. afsnit 7.10 og deres muligheder for at udtrykke sig og dermed eksternalisere deres ver-

densbillede jf. afsnit 3.1.1. En fuld, rationel kontrol er dog ikke fuldt ud mulig, da lederen blandt andet ikke kan være sikker på, at andre opfatter verden og lederens udtalelser på samme måde som lederen selv. Ifølge Schutz og Gadamer er identiske forståelser umulige jf. afsnit 3.2.2.3.2.5. Der kan og vil dermed skabes alternative fortolkninger og verdensbilleder i organisationen, hvilket lederen ikke kan kontrollere. En anden problemstilling i forbindelse med opfattelsen af kontrol over forandringen er, at lederne meget vel kan opstille nogle overordnede visioner vedrørende forandringen. Den måde, hvorpå visionen udføres i praksis og den måde, visionen fortolkes på, er dog afhængig af paradigmerne i organisationen jf. afsnit 7.11.

## **8.7 Interviewpersonernes resultater**

Det femte og sidste tema, jeg har opstillet, er hvilke resultater, interviewpersonerne oplever, at de har opnået ved hjælp af en anerkendende tilgang til ledelse og forandring.

Generelt har alle de interviewede personer oplevet, at de har opnået gode resultater gennem brugen af Appreciative Inquiry eller anerkendende ledelse. I Region Nordjylland var de ved tidspunktet for interviewets afholdelse stadig i gang med at afholde kurser i anerkendende

ledelse. Derfor havde de endnu ikke konkrete resultater fra de afdelinger, hvor lederne er blevet undervist i tilgangen, men da har fået positive tilbagemeldinger på kurset (Bilag 2: 0:08:30-0:09:00). Interviewpersonen, der arbejder i Region Nordjylland udtaler desuden følgende:

*”Jeg har snakket med en leder efterfølgende, hun synes helt klart, at hun kunne bruge det. Der er blevet en bedre stemning i afdelingen.”*  
(Bilag 2: 0:09:44)

Der er dog også en række ledere, der kun svarer vagt på, om de kan bruge kurset til noget. Ofte nævnes, at det er vigtigt at lederne har fokus på kommunikation, at det er vigtigt at melde klart ud til medarbejdere og at det er vigtigt at involvere medarbejderne tidligt i processen, når der foretages en forandring (Bilag 2: 0:09:10). Der kan derfor stilles spørgsmålstejn ved, om disse ledere forstår, at anerkendende ledelse er en grundlæggende anderledes tilgang til udvikling og forandring end de er vant til. Jeg ser her et tegn på, at de paradigmer der eksisterer omkring disse ledere, har filtreret de oplysninger lederne fik i løbet af kurset, sådan at det blev gjort relevant for dem i deres arbejde. Brown beskriver dette fænomen i sin artikel jf. afsnit 7.11.

En anden interviewperson fortæller om et udviklingsforløb, som personen udførte i samarbejde med en offentlig virksomhed. I dette forløb skulle der kun små ændringer til, for at gøre en meget stor forskel (Bilag 4: 0:22:00). Appreciative Inquiry fik ifølge interviewpersonen disse små ændringer frem i lyset, hvilket ikke var sket før, de brugte tilgangen (Bilag 4: 0:27:39).

Et andet resultat, som interviewpersonen har oplevet i to uafhængige udviklingsforløb, er, at Appreciative Inquiry gør, at mennesker får et indblik i hinandens verdensbilleder. Interviewpersonen udtaler i forbindelse med der førnævnte forløb:

*”Det blev tydeligt for dem, når de havde de her værdsættende interview på kryds og tværs, at de gerne vil de samme ting, men at der var forskellige billeder.(...) Det er jeg ikke sikker på, at de havde fået øje på, ved at tale om deres problemer. For det fik de øje på ved at tale om, hvad der lykkes for os.” (Bilag 4: 0:28:45)*

Interviewpersonen taler også om et andet forløb, hvor der var ”kamp” mellem medarbejderne og værkerføreren i en produktionsvirksomhed. Der hjalp Appreciative Inquiry dem ligeledes til at se hinandens per-

spektiver, hvor de opdagede, at der ikke var så stor forskel på, hvad de ønskede (Bilag 4: 0:42:50-0:46:35). Disse to eksempler viser, at Appreciative Inquiry giver individer mulighed for at få et indblik i hinandens verdensbilleder og gennem en dialektisk proces opnå en horisontsammensmeltning. Som tidligere nævnt er det umuligt at forstå verden ”ens” jf. afsnit 3.2.2, 3.2.3 og 3.2.5, men en dialektisk proces mellem mennesker med forskellige perspektiver jf. afsnit 7.9 medfører at der kan opbygges et nyt, fælles sprog mellem ledere og medarbejdere.

En anden interviewperson oplever, at medarbejdere efter indførslen af anerkendende ledelse i højere grad deltager i udviklingen af skoleplaner. Der er så mange forslag til udviklingstiltag, at de er nødt til at prioritere mellem dem. Da de havde en traditionel, mangelorienteret tilgang til udvikling måtte interviewpersonen ”hive og slide” for at få tiltag ud af folk, og personen måtte selvstændigt opstille visioner for organisationen (Bilag 6: 0:13:24). Derudover oplever interviewpersonen en udvikling i teamarbejde, og udtaler:

*”Det jeg også kan konstatere, det er, at der sker noget i teamudvikling, i teamsamarbejde når man har fokus på det, der lykkes. Det jeg kan konstatere, er, at teammedlemmer bredt set er mere aktive. Der sker*



*nemt det, hvis man har en mere traditionel tilgang til samarbejde, at der bliver en talsmand, der bliver nogle, der sætter dagsordenen for, hvad man siger her, hvad mener man her, hvem bestemmer her. Hvorimod at den anden tilgang giver plads til forskellighed.” (Bilag 6: 0:24:57)*

Interviewpersonen mener ikke, at anerkendende ledelse nedbryder teamstrukturer fuldstændig (Bilag 6: 0:25:40) men oplever, at individer er mere undersøgende og nysgerrige overfor hinandens perspektiver (Bilag 6: 0:26:41). Interviewpersonen oplever at:

*”Der bliver en højere grad af ligeværdighed, en højere grad af respekt for hinanden, også forståelse for, at vi trækker forskelligt.” (Bilag 6: 0:25:55)*

Selvom Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse ikke i tilstrækkeligt omfang indbefatter overvejelser om magts betydning i organisationer jf. afsnit 7.10, kan det dog ses ud fra interviewpersonens udtalelser, at personens oplevelse er, at anerkendende ledelse kan være med til at minimere magtrelationer i teams. Det lader således til, at individer kommer mere til orde end i den traditionelle tilgang til forandring

og ledelse. Interviewpersonen har tidligere givet udtryk for, at vedkommende erkender, at magt er til stede i forholdet mellem mennesker jf. afsnit 8.4, men ovennævnte eksempel viser, at flere individer i organisationen har fået indflydelse på beslutningerne, selvom det i sidste ende bliver ledere eller uformelle ledere der tager beslutningen.

Ud over de resultater, der relaterer sig direkte til organisationsudvikling, ser denne interviewperson, som er skoleleder, samtidig en række resultater som ikke er direkte relateret til samarbejde. Blandt andet er der sket en forandring i den måde, lærerne opfatter problembørn i skolen. Personen udtaler:

*”Der er en verden til forskel på at erkende som lærer og pædagogisk medarbejder i det hele taget, at det kunne være, at hvis jeg ændrer min tilgang til det barn, så vil tingene være anderledes. I stedet for at sige, at det er barnet, der er noget i vejen med.” (Bilag 6: 0:28:58)*

Igen kan der ses en sammenhæng mellem den måde, medarbejderne interagerer med hinanden, og den måde de interagerer med andre individer på – en ændring i et paradigme jf. afsnit 7.8, eller relevanssystem jf. afsnit 3.1.2 i organisationen rækker ud over de umiddelbart

tiltænkte forandringer. Der er ifølge interviewpersonen dog stadig individer, som til tider udtrykker sig på måder, som indikerer at de ikke har sluppet de traditionelle måder at tænke på (Bilag 6: 0:30:13). Ifølge interviewpersonen er det en lang proces. Personen udtaler:

*”Det, at arbejde i retning af en systemisk tænkning, en relationel kultur og en mere værdibaseret tilgang til hinanden, det er ikke bare noget, man gør fra den ene dag til den anden, det tager år.” (Bilag 6: 0:31:13)*

Det, at ændre et relevanssystem, at opbygge nye objektiveringer kan altså tage flere år og et konstant fokus på at indføre tilgangen. Ifølge interviewpersonen er de i organisationen dog kommet langt med at indføre tilgangen på nuværende tidspunkt (Bilag 6: 0:31:50) En interessant pointe, jeg vil fremhæve sidst i dette afsnit, er følgende udtalelse fra interviewpersonen:

*”Jeg kan konstatere at vores elevers resultater er blevet forbedret de senere år. Vi klarer os langt bedre fagligt.” (Bilag 6: 0:27:05)*

Ud over de ændringer i sprogbrug og samarbejde, som interviewpersonen har oplevet, er der altså også sket forbedringer i de resultater, som medarbejderne skaber i deres undervisning.

## 9 Konklusion

Jeg vil starte denne konklusion med at vise tilbage til indledningen af denne kandidatafhandling. Der skrev jeg, at traditionel organisationsforandring tager udgangspunkt i en objektivt tilgængelig social verden, hvor det er muligt at træffe rationelle valg vedrørende forandringsprocesser. Mennesker kan forstå hinanden og gennemføre forandringer, hvor alle får samme perspektiv på verden. I løbet af afhandlingen har jeg demonstreret dette syn i Kurt Lewins, Edgar Scheins og John Kotters teorier. Dette syn på organisationer, forandring og forståelse er ifølge Peter Berger & Thomas Luckmann, Alfred Schutz, Maurice Merleau-Ponty og Kenneth Gergen ikke korrekt. Organisationer er i stedet socialt konstrueret i en dialektisk proces af sproglig interaktion. Karl Weick & Robert Quinn kritiserer desuden synet på organisationer som værende stabile, og ser i stedet organisationer som værende under konstant forandring.

På baggrund af disse pointer er en "Unfreeze-Change-Freeze" tankegang ikke en korrekt beskrivelse af en forandringsproces. Selvom verden kan forekomme stabil og objektiv, er denne stabilitet og objektivitet i stedet objektivisering af en dialektisk negation mellem individer. Hvis man i stedet for at kigge på overordnede strukturer kaster blikket

på mikroniveauet i organisationer, sker der en konstant konstruktion og omkonstruktion af organisationen på baggrund af forskellige individers eksternaliseringer af deres specifikke verdensbilleder.

Ved at anvende den traditionelle tilgang til organisationsforandring italesættes organisationen på en måde, som skaber problemer snarere end at løse dem. Den virkelighed, der skabes ved at fremhæve utilstrækkeligheder og endda fordreje virkeligheden for at skabe disse, er en virkelighed præget af mangler og problemer. Der skabes dermed det, som Gergen betegner som en mangeldiskurs.

Et andet problem ved den traditionelle tilgang til forandringer er, at hvis organisationer anskues dialektisk, så er udvikling i høj grad drevet af forskellighed. Den traditionelle tilgang til forandring er præget af, at der søges en ensretning af synet på verden. Denne ensretning søges via opstilling af rollemodeller eller visioner. I Kotters tilgang er det endda tilladt – og påkrævet – at afskedige individer der ikke, efter forandringsagentens overbevisning følger den styrende koalitions fortolkning af organisationen. På den måde risikerer man at undertrykke udtalelser vedrørende alternative fortolkninger af verden, og dermed undertrykkes udvikling.

I brugen af den traditionelle tilgang til organisationsforandring har man ikke øje for, at en organisation som Richard Harvey Brown argumenterer for, består af en række paradigmer, der konkurrerer indbyrdes og hele tiden skabes og udvikles. Når en leder, konsulent eller styrende koalition opstiller en vision, og denne skal omsættes til praksis, bliver den filtreret og gjort anvendelig gennem disse paradigmer. Der er derfor ingen direkte, kausal kobling mellem visionen for forandringen og den praksis, der er blandt organisationens medlemmer. Den rationalitet, som ledelsen, konsulenten eller den styrende koalition har i deres tilgang til en forandring, er kun én af mange rationaliteter i og omkring organisationen. Den er ikke objektivt sand men et udtryk for en fortolkning. Det er ikke muligt at erkende, hvorvidt denne fortolkning er "bedst". Ifølge den traditionelle tilgang kan organisationer ses isoleret fra omverdenen, og i organisationen kan der udføres en forandring hvor "alt andet er lige", hvilket betyder at omverdenen ikke spiller ind. Dette syn er ifølge Brown forkert, da omverdenen i høj grad spiller ind på konstruktionen af paradigmer i organisationer.

I modsætning til den traditionelle tilgang til forandring står Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse. Som skrevet i indledningen er synet på organisationer i denne tilgang, at de er socialt konstruerede gennem sproglig interaktion, hvilket er i tråd med de tanker, som Ber-

ger & Luckmann, Schutz og Merleau-Ponty har gjort sig om den sociale verden. Den virkelighed, der beskrives af deltagerne i et udviklingsforløb med udgangspunkt i tilgangen, er et øjebliksbillede af en ellers foranderlig organisation – en organisation præget af kontinuerlig forandring ifølge Weick & Quinn. Gennem dette forløb omkonstrueres den sociale verden, og der skabes nye relevanssystemer, nye objekti-  
veringer af organisationen og nye paradigmer. Der er ikke nogen objektiv sandhed kun forskellige fortolkninger, som opleves som sande af de individer der indgår i et Appreciative Inquiry forløb.

Forandringsagentens rolle er ikke at fremstille verden i et negativt lys og manipulere med individerne for at få gennemtvunget en bestemt fortolkning af verden. I stedet er forandringsagenten en facilitator, der hjælper organisationens medlemmer med selv at fortolke verden.

Appreciative Inquiry giver plads til forskellighed i organisationer. Det er hensigten, at alle individer skal have lov til at ytre sig om organisationen, sådan som de hver især ser den. På den måde skabes gode betingelser for en dialektisk proces. De mange fortolkninger, der eksisterer i organisationen, bliver forhandlet mellem individerne, og der skabes og omskabes konstant fælles konstruktioner, og dermed udvikling.

Selve det at overgå til en anerkendende interaktionsform kan opfattes som at introducere et nyt paradigme i en organisation. Det er en forandring i den måde, hvorpå organisationen italesættes og individer interagerer. Dog er det ikke sikkert, at organisationens medlemmer er i stand til at foretage efterfølgende paradigmeudvikling, da selve den anerkendende metode ikke er til diskussion.

Ifølge litteraturen om Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse nedbryder tilgangen magtrelationer mellem individer. Dette oplever én af de interviewede personer også i en vis grad. Magt kan dog stadig være til stede i relationer mellem individer ved brug af metoden, og især metoder, hvor organisationens medlemmer interviewer hinanden, kan være problematiske, da der kan være magt på spil mellem disse individer. På den måde kan individers mulighed for at udtrykke sig og dermed bidrage til udviklingen af nye verdensbilleder blive undertrykt, sådan at ikke alle individer i organisationen er "enige" i de fortolkninger, der opstilles som samlede visioner. Til gengæld kan metoden bruges til at udbrede en anerkendende spørgeteknik i organisationen.

I 4-D modellen er der et paradoks. På den ene side er Appreciative Inquiry en socialkonstruktionistisk teori, som giver plads til forskellighed, og som antager at organisationen er under konstant udvikling. På den anden side antages det, at der ved hjælp af 4-D modellen skabes et "fælles billede" af fremtiden i organisationen, som er relativt stabilt og skaber harmoni blandt organisationens medlemmer. De førnævnte magtforhold har en indvirkning på, hvem der skaber dette "fælles billede", hvilket kan opfattes som et dominerende paradigme blandt mange ifølge Brown. Under overfladen sker en konstant udvikling af konkurrerende paradigmer. Disse paradigmer styrer, hvordan det fælles billede udføres i praksis, hvorfor der være store variationer i forhold til, hvordan det fælles billede opfattes og udføres. Ifølge Schutz og Merleau-Ponty er det ikke muligt for forskellige individer at forstå virkeligheden på samme måde. Dermed er det heller ikke muligt at skabe et entydigt "fælles billede". Da den anerkendende tilgang eksisterer blandt mange andre mulige paradigmer i og omkring organisationen, kan andre paradigmer medføre en anden praksis. Eksempelvis kan eksterne parter stille krav ud fra andre paradigmer. Dermed er det ikke alt der kan konstrueres, og der kan være en modstrid mellem et "anerkendende paradigme" og andre paradigmer i organisationen.

En konsekvens af, at verden konstrueres sprogligt, er, at nogle individer opfatter Appreciative Inquiry/Anerkendende ledelse således, at det ikke er tilladt at kritisere og tale om problemer. Hvis dette sker undertrykkes forskellighed i samme grad som ved den traditionelle tilgang til organisationsforandring, og udvikling kan undertrykkes. En interviewperson oplever dog, at dette fænomen kun varer et kort stykke tid.

En anden kritik, som rejses i denne kandidatafhandling, er, at det er nødvendigt for alle interviewpersonerne at nedtone sprogbrugen i den amerikanske litteratur om Appreciative Inquiry. Dette tyder på, at bestemte relevanssystemer eller paradigmer ikke er lige så modtagelige overfor tilgangen som andre. Dette problem løses ofte ved at ændre sprogbruget til mere afdæmpet niveau. Opfattelsen hos interviewpersonerne er, at principperne bag ved tilgangen er mere væsentlige end, om Cooperriders originale begreber anvendes.

Den sidste kritik jeg har rejst i denne kandidatafhandling er, at Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse ikke er fordelagtige tilgange i enhver situation eller over for alle individer. For det første kan et problemfokus være hensigtsmæssigt når bestemte faglige vurderinger skal

udføres - eksempelvis i afklaringen af, hvorfor et patientforløb ikke forløb optimalt. For det andet har nogle mennesker ifølge en interviewperson brug for fastere rammer. Deres personlige verdensbilleder inkluderer ledere, som udstikker mere klare retningslinjer, end anerkendende ledelse dikterer. Det kan derfor være en fordel at tilpasse ledelsesstilen til den enkelte. Dette afspejler netop, at organisationer indeholder mange forskellige paradigmer. Ledere og forandringsagenter må være i stand til at forholde sig til, at der er mange rationaliteter i organisationer, og at det ikke er muligt at forholde sig objektivt til, hvilken rationalitet der er "sand" eller "bedst".

Appreciative Inquiry og anerkendende ledelse giver på den ene side en række værktøjer, som gør individer i stand til at få et indblik i hinandens perspektiver og rationaliteter. Tilgangen kan medføre en bevidstliggørelse af, hvordan man forholder sig til andre mennesker, og en synliggørelse af nye fortolkninger, der opstår i organisationen. Der kan skabes en ramme for nye interaktionsformer, der kan give plads til udvikling af nye paradigmer og sammensmeltning af eksisterende. På den anden side tager Appreciative Inquiry ligesom den traditionelle tilgang ofte udgangspunkt i et begrænset antal individers fortolkning, da der skal prioriteres og udvælges, når fremtidsvisionen formuleres. Ofte har ledere desuden stor indflydelse på, hvad der fokuseres på, og

hvilke prioriteringer der skal foretages. Fremtidsvisionen kan derefter være med til at undertrykke alternative fortolkninger af verden.

Det er væsentligt at være bevidst om sin tilgang og sine metoder, når man som leder eller konsulent skal udføre organisationsforandringer. Jeg har i denne kandidatafhandling rejst en række diskussioner vedrørende traditionel organisationsforandring og Appreciative Inquiry, hvilket har givet mig, og forhåbentlig også vil give andre, et dybere indblik i organisationsforandringers natur og problemstillinger.

# 10 Litteraturliste

## 10.1 Bøger

- Andersen, Heine; Thomas Brante & Olav Korsnes (1998), "Leksikon i sociologi", Nørhaven, Viborg
- Arbnor, Ingeman og Björn Bjerke (1997), "Methodology for Creating Business Knowledge", 2. udgave, Sage Publications
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (1966), "Den sociale konstruktion af virkeligheden – en videnssociologisk afhandling", Akademisk Forlag, København
- Borum, Finn (1995), "Strategier for organisationsændringer", Handelshøjskolens Forlag
- Cooperrider, David; Peter F. Sorensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney (2000), "Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change", Stipes Publishing L.L.C.
- Cooperrider, David; Diana Whitney & Jaqueline M. Stavros (2008), "Appreciative Inquiry Handbook – For Leaders of Change", 2. udgave, Crown Custom Publishing, Ohio, USA
- Elster, Jon, Dagfinn Føllesdal og Lars Walløe (1992), "Politikens bog om moderne videnskabsteori", Politikens Forlag, København
- Fast, Michael (1996), "Videnskabsteori & Metodologi i Studier af Livsverden", Revideret udgave, AUC, Aalborg
- Gadamer, Hans-Georg (2004), "Sandhed og metode – Grundtræk af en filosofisk hermeneutik", Systime
- Gergen, Kenneth J. (1994), "Toward Transformation in Social Knowledge", 2. udgave, Sage, London
- Gergen, Kenneth J. (1997), "Virkelighed og Relationer – Tanker om sociale konstruktioner", 2. udgave, Psykologisk Forlag
- Haslebo, Maja Loua & Danielle Bjerre Lyndgaard (2007), "Anerkendende ledelse – Skab mod, engagement og bedre resultater, Dansk Psykologisk Forlag, Virum



- Holt Larsen, Henrik (2006), "Human Resource Management: License to work", Forlaget Valmuen, Holte
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jacob Thorsvik (2002), "Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse", Hans Reitzels Forlag, København
- Kotter, John (1999), "I spidsen for forandringer", Peter Aschenfeldts nye Forlag, København
- Kvale, Steinar (1997), "InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Hans Reitzels Forlag, København
- Merleau-Ponty, Maurice (1962), "Phenomenology of Perception", Routledge & Kegan Paul, London
- Røvik, Kjell Arne (1998), "Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstænkningen ved tusenårsskiftet", 2. udgave, Fagbokforlaget, Bergen
- Schutz, Alfred (2005), "Hverdagslivets sociologi", Hans Reitzels Forlag, København
- Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard og Tine Meisner (2002): "Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis", Psykologisk Forlag
- Wittgenstein, Ludwig (1995), "Filosofiske undersøgelser", 2. udgave, Munksgaard, København

## 10.2 Artikler

- Benson, J. Kenneth (1977), "Organizations: A Dialectic View" I "Administrative Science Quarterly" (1977), Volume 22
- Brown, Richard Harvey (1978), "Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations" I Administrative Science Quarterly (1978), Volume 23
- Bushe, Gervase (2000), "Five Theories of Change Embedded in Appreciative Inquiry" i Cooperrider, David; Peter F. Sorensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney (2000), "Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change", Stipes Publishing L.L.C.
- Cooperrider, David (2000), "The 'Child' as an Agent of Inquiry" i Cooperrider, David; Peter F. Sorensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney (2000), "Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change", Stipes Publishing L.L.C.
- Cooperrider, David & Diana Whitney (2000), "A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry" i Cooperrider, David; Peter F. Sorensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney (2000), "Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change", Stipes Publishing L.L.C.
- French, John R. P. & Bertram Raven (1968), "The Bases of Social Power" I Cartwright, Dorwin & Alvin Zander (1968), "Group Dynamics – Research and Theory", 3. Udgave, Harper International Edition
- Imershein, Allen W. (1977), "Organization Change as a Paradigm Shift" I Benson, J. Kenneth (red.) (1977), "Organizational Analysis – Critique and Innovation", Sage Publications, London
- Kruse, Søren (2002), "Konstruktionismens idé" i Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard & Tine Meisner (2002): "Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis", Psykologisk Forlag
- Lewin, Kurt (1946), "Action Research and Minority Problems", i (1946) *Journal of Social Issues* 2 (4):34-46
- Schein, Edgar H. (1987), "Initiating and Managing Change" I Schein, Edgar H. (1987) "Process Consultation Volume II - Les-

sons for Managers and Consultants”, Addison-Wesley Publishing Company

- Strandbakken, Pål (2000), “Det konfliktteoretiske alternative til funktionalismen”, i Andersen, Heine & Lars Bo Kaspersen (2000), ”Klassisk og moderne samfundsteori”, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag, København
- Trosten-Bloom, Amanda & Diana Whitney (2002), ”Livskraften sætter fri – udforskning af hvordan værdsættende samtale ’giver magten til folket’” i Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard & Tine Meisner (2002): ”Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis”, Psykologisk Forlag
- Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard & Tine Meisner (2002a): ”Et landskab af værdsættelse – Begreber hændelser og bogens kapitler” i Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard & Tine Meisner (2002): ”Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis”, Psykologisk Forlag
- Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard & Tine Meisner (2002b): ”Forvandling i organisationer – Værdsættende samtale som en vej til bæredygtig kreativitet i organisationer” i Voetmann, Kaj; Charlotte Dalsgaard & Tine Meisner (2002): ”Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis”, Psykologisk Forlag
- Weick, Karl E. & Robert E. Quinn (1999), ”Organizational Change and Development”, i ”Annual Review of Psychology” (1999)
- Williams, Rita F. (2000), ”Survey Guided Appreciative Inquiry: A Case Study” i Cooperrider, David; Peter F. Sorensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney (2000), ”Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change”, Stipes Publishing L.L.C.

# 11 Bilagsliste

*Alle bilag er vedlagt på CD-ROM.*

- Bilag 1 – Spørgeguide til interview med Bo Vestergaard
- Bilag 2 – Interview med Bo Vestergaard, Lydfil
- Bilag 3 – Spørgeguide til interview med Charlotte Dalsgaard
- Bilag 4 – Interview med Charlotte Dalsgaard, Lydfil
- Bilag 5 – Spørgeguide til interview med Grethe Andersen
- Bilag 6 – Interview med Grethe Andersen, Lydfil
- Bilag 7 – Mailkorrespondance med Bo Vestergaard, Charlotte Dalsgaard og Grethe Andersen

*Forsideillustrationen er kopieret fra flowtv.org*