GLEMTE I NOGET?

ET DIALOGISK PERSPEKTIV PÅ MØDER

AALBORG UNIVERSITET - KOMMUNIKATION
10. SEMESTER - 02/06/2020

VEJLEDER: LISE BILLUND

LINE RAUN NIELSEN & LINE IDA ABILDGAARD

Titelblad

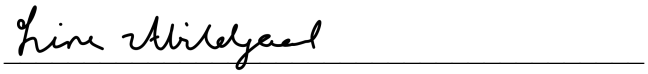
Aalborg Universitet

Kandidat i Kommunikation

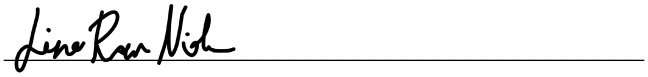
10. semester

Titel: Glemte I noget? Et dialogisk perspektiv på møder.

Afleveringsdato:	2. juni 2020
Vejleder:	Lise Billund
Antal normalsider:	82,93 normalsider
Antal anslag:	199.042



Line Ida Abildgaard



Line Raun Nielsen

Abstract

This thesis is based on a collaboration with a Residential Home for children and adults and interest in meetings in organizations, including how these can be qualified through a dialogic focus on meeting facilitation.

Today's managers and employees spend a significant amount of their working hours attending meetings, but there is rarely anyone who questions the quality of these. Meetings are a central part of organizations, but studies show that it is not unusual for internal meetings of organizations to be poorly conducted. The existing literature on meeting conducting/- facilitation has a primary focus on improving meetings to create efficiencies and results. The literature thus speaks to the problem of time consumption and inefficiency and overlooks the communicative aspect of meetings. We, therefore, see a lack of communicative focus in the existing literature on meeting conducting/-facilitation.

The focal point of the thesis consists of two knowledge interests, of which it has a special focus on interpersonal communication at meetings. First knowledge interest stems from the overlooked communicative focus and thus deals with how dialogue theory can contribute to the existing meeting facilitation theory. In continuation of this, the thesis' second knowledge interest involves how we, as student researchers, can design an action research process that aims to qualify a management group's ability to facilitate their internal meetings.

The thesis' methodological basis in action research stems from the dual knowledge interest and by the desire to design a process with a potential for change to qualify the leadership group's ability to facilitate their internal meetings. Thus, with the desire to design an action research process, action research also serves as a method for this design. In this context, the thesis conducts the initial part of the process of empirical collection and analysis, to gain knowledge and insight into a practice that can contribute to a scientifically argued design.

The theoretical foundation of the thesis is based on Ib Ravn's meeting facilitation theory as well as dialogue theory with the desire to gain insight into how these two theories can be linked and help to create an understanding of meetings. Theoretically, therefore, the purpose is to link a theory that does

not prioritize the importance of communication in meetings, with a theory that has a primary focus on interpersonal communication and its potential for creating development in practice.

The thesis' analytical work is based on two video observations of a management group meeting and staff meeting at our partner, respectively. The analysis focuses on elucidating meeting issues to incorporate this knowledge into further work on the design of the action research process.

To summarize the thesis, we conclude that the dialogue theory can contribute to a more nuanced understanding of communication in meetings, and the theory can help underpin the existing theory's simplified perspective on meetings and communication. The dialogic approach has a strength in designing an action research process, with the emerging approach ensuring that practitioners get a voice and thus the process is created in interaction with them. It also calls for an exploration of one's own and others' perspectives. To be made aware of one's own meeting practice contains a learning potential when the aim is change.

Tak

Først og fremmest tak til vores samarbejdspartner for at lade os få et indblik i jeres mødepraksis. Selvom omstændighederne gav et kort samarbejde, er vi taknemmelige for jeres imødekommenhed og interesse i vores projekt.

Herefter vil vi rette en stor tak til vores vejleder, Lise Billund. Tak for dine gode råd, skarpe kommentarer og opbakning, når det hele så lidt sort ud.

Tak til familie, venner og den sommerhus-udlånende farmor, som har bidraget med støtte (og levering af snacks) gennem hele processen.

Slutteligt tak til specialehundene, Timon og Peanut, for at holde halen højt gennem hele forløbet.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING 11

1.1. ORIENTERING I LITTERATUREN 12
1.1.1. ET SAMFUNDSVIDENSKABELIGT PERSPEKTIV 12
1.1.2. ET FACILITERENDE PERSPEKTIV PÅ MØDER 13
1.1.3. MANGE PRAKTISKE TILGANGE TIL BEDRE MØDEAFHOLDELSE 14
1.1.4. VORES HUMANISTISK FUNDEREDE TILGANG 14
1.2. PROBLEMFORMULERING 14
1.3. PROJEKTETS FOKUS OG SAMARBEJDSFORLØB 15
1.3.1. OMSTÆNDIGHEDERNES INDFLYDELSE 15
1.4. LÆSEVEJLEDNING 16

2. VIDENSKABSTEORETISK TILGANG 18

2.1. GENSTANDSFELT 18
2.2. FILOSOFISK HERMENEUTIK 19
2.3. EN ONTOLOGISK FORSTÅELSE AF ERKENDELSE 19
2.4. INDDRAGELSE AF SUBJEKTIVITET 20
2.5. PERSPEKTIVISTISK SANDHEDSKRITERIUM 20
2.6. DEN HERMENEUTISKE CIRKEL 21
2.7. FORSTÅELSESHORISONT OG HORISONTSAMMENSMELTNING 22

3. METODE 26

3.1. AKTIONSFORSKNING SOM FORSKNINGSTILGANG 26
3.1.1. DIALOGISK AKTIONSFORSKNING 26
3.1.2. AKTIONSFORSKNINGENS FORSTÅELSE AF ORGANISATIONER 28
3.1.3. AKTIONSFORSKNINGENS LÆRINGSPOTENTIALE 29
3.1.4. REFLEKSIV REGULERING OG KVALIFICERING 30
3.2. VIDEOOBSERVATION 30
3.2.1. DEN INDSAMLEDE EMPIRI 31

3.3. SAMTALEANALYSE SOM ANALYTISK METODE 32
3.4. DIALOOP SOM ANALYSEMODEL 33
3.4.1. EN HERMENEUTISK CIRKULÆR ANALYSEPROCES 33
3.4.2. DIALOOP-MODELLEN I PRAKSIS 35
3.5. PRAGMATIKKENS SPROGBEGREBER 38

4. TEORI 40

4.1. DEFINITION AF 'INTERNE MØDER' 40
4.2. ET METABLIK PÅ DET TEORETISKE GRUNDLAG 40
4.3. ET KRITISK PERSPEKTIV PÅ MØDEFACILITERINGSTEORIEN 43
4.3.1. ET RATIONELT BLIK PÅ KOMMUNIKATION 43
4.3.2. ET OPSLAGSVÆRK TIL MØDEFACILITATOREN 43
4.3.3. ET MANGLENDE RELATIONELT FOKUS 44
4.3.4. INSPIRATION FRA FLERE PARADIGMER 45
4.3.5. ET SKIFT I TILGANGEN 47
4.3.6. EN MULTIFAGLIG TILGANG TIL KOMMUNIKATION 47
4.4. MØDEFACILITERING 48
4.4.1. FACILITERING: AT GØRE NOGET LETTERE 48
4.4.2. MØDEFACILITERING: ET BÅDE-OG FOKUS 49
4.5. DIALOGTEORI 50
4.5.1. DIALOGFORSTÅELSE 50
4.5.2. DIALOG SOM EN VEJ TIL LÆRING 51
4.6. OPSAMLING PÅ TEORETISK STÅSTED 51

5. ANALYSE 53

5.1. BEARBEJDNING AF DATA 53
5.2. OVERBLIK OVER KODNINGSTEMATIKKER 53
5.3. ANALYSENS TEORETISKE AFSÆT 54
5.4. ANALYSETEMAER OG RETNINGSLINJER FOR TRANSSKRIPTION 55
5.5. ANALYSETEMA 1: HVORDAN FORVALTES MØDELEDELSE? 57
5.5.1. SEKVENS 1: FOKUS PÅ FORM OG TID 57
5.5.2. SEKVENS 2: OPSLUGT AF INDHOLD 60
5.5.3. DELKONKLUSION 61

5.6. ANALYSETEMA 2: DELTAGERE DER IKKE LYTTER 64
5.6.1. SEKVENS 3: EN OPGAVE BLIVER IKKE LØST 64
5.6.2. SEKVENS 4: NÅR EN DELTAGER IKKE FØLER SIG MØDT 66
5.6.3. AT TUNE IND PÅ ANDRES PERSPEKTIVER 68
5.6.4. OM AT HAVE GODE HENSIGTER 69
5.6.5. DELKONKLUSION 70
5.7. ANALYSETEMA 3: HVORDAN TAGER DE BESLUTNINGER? 72
5.7.1. SEKVENS 5: SÅDAN FORLØBER KONSTRUKTIONSFASEN 72
5.7.2. SEKVENS 6: UDEBLIVELSE AF KONKLUDERINGSFASEN 74
5.7.3. DELKONKLUSION 76
5.8. ANALYSETEMA 4: HÅNDTERING AF MANGLENDE OPGAVELØSNING 78
5.8.1. SEKVENS 7: UETISK HÅNDTERING 78
5.8.2. ET KRITISK BLIK PÅ TEORIEN 79
5.8.3. DELKONKLUSION 80
5.9. ANALYSETEMA 5: FORSKELLIGE FORMÅL MED AT HOLDE MØDER 82
5.9.1. FOKUS PÅ DAGSORDEN PÅ LEDERGRUPPEMØDET 82
5.9.2. VI MØDES FOR HYGGENS SKYLD 83
5.9.3. ET BEHOV FOR AT UDTRYKKE SIG 84
5.9.4. DELKONKLUSION 88

6. DESIGN AF AKTIONSFORSKNINGSPROCES 90

6.1. DEN TREDJE AKTIONSFORSKNINGSTRADITION 90
6.2. DIALOGISK PROCESFACILITERING SOM TILGANG 91
6.2.1. VORES ROLLE SOM DIALOGISK PROCESKONSULENT 92
6.2.2. EN DIALOGISK UFORUDSIGELIGHED 92
6.2.3. PROCESSUEL LYDHØRHED SOM FACILITATORPOSITION 92
6.3. OVERBLIK OVER AKTIONSFORSKNINGSPROCESSEN 94
6.4. DET INDLEDENDE FELTARBEJDE 95
6.4.1. OPBYGNING AF AKTIONER 95
6.5. UNDERVISNINGSMODUL 1: MØDEFACILITERING 96
6.5.1. FORMÅLET MED MØDEFACILITERING 96
6.6. UNDERVISNINGSMODUL 2: LÆR AT LYTTE 96
6.6.1. DIALOGISKE PRINCIPPER 96
6.6.2. METAKOMMUNIKATION 97

6.6.3. ANERKENDELSE 97
6.7. UNDERVISNINGSMODUL 3: AT FINDE FORMÅL OG TAGE BESLUTNINGER 98
6.7.1. FIND MØDETS FORMÅL 98
6.7.2. STRUKTURÉR HVERT ENKELT DAGSORDENSPUNKT 100
6.8. UNDERVISNINGSMODUL 4: ET BÅDE-OG FOKUS 100
6.8.1. PROCESKONSULENTROLLEN 101
6.8.2. PROCESSUEL LYDHØRHED 101
6.9. UNDERVISNINGSMODUL 5: PERSPEKTIVUNDERSØGELSE 101
6.9.1. PERSPEKTIVUNDERSØGELSE 102
6.10. OPSUMMERING PÅ HELE PROCESSEN 102

7. REFLEKSION: AT KOBLE TO TILGANGE 104

7.1. FORSKELLENE MELLEM DE TO TILGANGE 104
7.2. ET UDEBLIVENDE ORGANISATORISK PERSPEKTIV 106
7.3. MØDERNE HAR BETYDNING FOR ORGANISATIONEN 106
7.4. GIVER DIALOG BEDRE KVALIFICERING AF MØDEFACILITATORER? 107

8. KONKLUSION 110

9. LITTERATURLISTE 114

01

Indledning

1. Indledning

”[…] for many people, meetings are like the weather – everyone talk about it, but no one does anything about it. Poor meetings, like bad weather, are accepted.” (Tropman, 2003, s. 1).

Ovenstående citat er der sikkert både mange medarbejdere og ledere, der kan nikke genkendende til. Dårlige møder er nemlig en kendsgerning i mange organisationer, og det er også et emne, der bliver diskuteret i litteraturen. Steven G. Rogelberg, Cliff Scott og John Kello, som er blandt de førende internationale mødeforskere, forklarer den manglende mødekvalitet således: “[…] as valuable and energizing as good meetings can be, too many meetings are seen as a waste of time — as a source of frustration rather than enlightenment” (2007, s. 18). Den lave mødekvalitet finder vi også eksempler på i Danmark, hvor en undersøgelse blandt danske ledere i 2017 viste, at kun 36% af dem kategoriserede deres møder som gode (Lederne, 2017).

Den manglende kvalitet på møder er især iøjnefaldende, når man tager i betragtning, at ledere i gennemsnit bruger 11,7 timer om ugen på at deltage i møder (Lederne, 2017). Internationalt viser en anden undersøgelse, at ledere bruger 23 timer om ugen og 72% brugte mere tid på møder, end de gjorde for fem år siden (Rogelberg, Scott & Kello, 2007, s. 18). Der er fundet en sammenhæng mellem at bruge meget tid på møder og nedsat velvære (Rogelberg, Leach, Warr & Burnfield, 2006). Samtidig kan utilfredshed med mødernes form og resultater påvirke medarbejdernes attitude negativt og derudover give et dårligt syn på møder (Hackman, 2002 i Kauffeld & Lehmann-Willenbrock). Derfor anser vi det som en stor udfordring i arbejdslivet, at møderne ofte er af dårlig kvalitet. Ydermere er det problematisk, at der sjældent stilles spørgsmålstegn ved måden, vi afholder møder på.

I et arbejdsliv, hvor ledelse og samarbejde har udviklet sig enormt gennem en periode på cirka 30 år, er mødeledelse stagneret (Ravn, 2011, s. 14). Det er kritisk, idet møder er en nødvendighed i moderne organisationer, hvor opgaverne ofte er komplekse og derfor kræver nytænkning og vidensdeling blandt organisationens medlemmer (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012, s. 131). Derfor er det på tide, at organisationer forbedrer deres medarbejderes og lederes evner til at afholde møder (Rogelberg, Scott & Kello, 2007, s. 18). Blandt de førende mødeforskere er der et gennemgående fokus på at forbedre effektiviteten på møder, og at sikre at møderne skaber resultater og giver økonomisk afkast

(Rogelberg, Shanock & Scott, 2012, s. 240). I denne tilgang til møder mener vi som kommunikationsstuderende, at man overser et vigtigt aspekt - *nemlig den interpersonelle kommunikation på møder*. Vi er ikke de eneste, der synes kommunikation er vigtigt, idet en undersøgelse blandt danske ledere viser, at 49% mener, at god kommunikation er en af de vigtigste kompetencer for en mødeleder (Lederne, 2017). Mødefeltet bliver behandlet i litteraturen fra forskellige synsvinkler, men den interpersonelle kommunikation virker til at være en overset vinkel[1].

Vi har altså lokaliseret et manglende fokus på interpersonel kommunikation i mødelitteraturen, hvorfra vores interesse for dette projekt udspringer fra. Projektet er således bygget op omkring en vidensinteresse i koblingen mellem møder og kommunikation, og nærmere betegnet hvad et kommunikativt fokus kan bidrage til i den eksisterende litteratur om møder. Det er vores mål, at projektet kan være med til at belyse dette.

1.1. Orientering i litteraturen

I vores søgen efter litteratur har vi anvendt følgende søgeord: ”mødeledelse”, ”mødestyring”, ”mødeafholdelse”, ”mødefacilitering”, ”mødekommunikation”, ”møder + kommunikation”, ”møder + facilitering” og ”mødeteori”. Som nævnt i ovenstående afsnit har vi lokaliseret en mangel på litteratur, der kobler møder med interpersonel kommunikation. Derfor vil vi i de følgende afsnit undersøge, hvad mødelitteraturen indeholder på nuværende tidspunkt.

1.1.1. Et samfundsvidenskabeligt perspektiv

Møder bliver i forskningsmæssige sammenhæng både undersøgt inden for samfundsvidenskaben og humanvidenskaben. Den tidlige og generelt store del af den akademiske litteratur har i høj grad et samfundsvidenskabeligt perspektiv, hvor møder undersøges i relation til større samfundsmæssige processer (Bradford, 1976; Van Vree, 1999; Tropman, 2003). Wilbert Van Vree (1999) redegør for mødets historiske udvikling, samt for hvordan mødet er opstået som et demokratisk initiativ for at involvere medarbejderne. I forlængelse af dette anser den samfundsvidenskabelige forskning ofte

[1] Det er i øvrigt ikke kun den interpersonelle kommunikation, der bliver overset i mødelitteraturen. Der er heller ikke fokus på mødedeltageres interaktion (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012, s. 132).

møder som en demokratisk proces, der indebærer at involvere de pågældende parter ved beslutningstagning og at skabe effektivitet og produktivitet (Bradford, 1976; Van Vree, 1999; Tropman, 2003).

Inden for humanvidenskaben er møder særligt blevet undersøgt inden for feltet adfærdspsykologi (Rogelberg, Scott & Kello 2007; Kello, 2015). Forskerne inden for dette felt har ligesom den samfundsvidenskabelige forskning et fokus på at skabe effektivitet, produktivitet og involvering. Forskningen adskiller sig dog ved at have fokus på, at effektiviteten og produktiviteten på et møde skal skabes gennem involverende gruppeprocesser (Rogelberg, Scott & Kello 2007; Kello, 2015). Dele af den nyeste internationale forskning inden for humanvidenskaben har et socialkonstruktivistisk perspektiv og kritiserer adfærdspsykologien for ikke at se på mødeproblematikker ud fra organisationens helhed (Laapotti & Mikkola, 2019). Denne forskning argumenterer for, at mødeproblematikkerne skal forstås ud fra de diskurser, som eksisterer i organisationen, og som mødedeltagerne taler og handler ud fra.

1.1.2. Et faciliterende perspektiv på møder

De ovenstående perspektiver på møder, der beskæftiger sig primært med måder, hvorpå man kan opnå mere effektivitet, adskiller sig fra vores syn på møder. Vi er ikke uenige i, at møder skal opnå et mål og dermed have en vis grad af effektivitet, men med afsæt i vores humanistiske menneskesyn mener vi, at der bliver overset nogle nuancer, når fokus udelukkende er på effektivitet. Qua vores videnssinteresse i interpersonel kommunikation på møder, er vi optagede af det mellemmenneskelige samspil og dettes betydning for mødeafholdelse. Dette fokus eksisterer ikke i mødelitteraturen, men det er ikke ensbetydende med, at al litteratur udelukkende har et effektivitetsperspektiv. Ib Ravn, som er lektor i organisatoriske videnprocesser på Aarhus Universitet, forsker i møder og har introduceret *mødefacilitering*. Mødefacilitering har et både-og fokus, hvor der både er fokus på, at mødet skal skabe resultater, og at mødedeltagerne skal opleve en meningsfuldhed og involvering under møderne (Ravn, 2011; Ravn & Petersen 2015; Ravn, 2019a; Ravn, 2019b). Mødefacilitering er ikke et begreb, Ravn selv har opfundet. Rogelberg anvender også begrebet, men hans udlægning af det adskiller sig fra Ravns (Steven Rogelberg, 2018). Ravn skelner mellem mødeledelse og mødefacilitering, hvor han påpeger, at førstnævnte har fokus på at styre mødets form, hvor sidstnævnte har et dobbeltfokus på form og indhold (Ravn, 2011). Rogelbergs udlægning af mødefacilitering har også dette dobbeltfokus, men hvor Rogelberg mener, at uønsket mødeopførsel skal påpeges af mødefacilitator, er Ravn

af den overbevisning, at mødefacilitatoren ikke skal være moraliserende. I stedet skal mødefacilitator handle sig ud af gængse mødeproblematikker såsom sidemandssamtaler og ukonstruktiv diskussion.

1.1.3. Mange praktiske tilgange til bedre mødeafholdelse

Udover førnævnte forskningslitteratur findes der en stor mængde litteratur, der er skrevet af praktikere. Fælles for mange af disse håndbøger er, at de har et how-to perspektiv på, hvordan man bedst planlægger, strukturerer, gennemfører og følger op på et møde. Det gennemgående fokus er at forbedre mødeafholdelsen og få mere effektive møder. Håndbøgerne behandler problematikker omkring mødestruktur og mangel på samme. Mødestruktur dækker over planlægning, gennemgang af dagsorden, møderegler og referat (Andersen & Jensen, 2012; Henningsen, 2012; Krüger, 2006; Krüger 2017; Morgan, 2007; Thomsen 2010). I bestræbelsen på at få mere effektive møder bliver der også inddraget metoder, der hjælper med at gøre møder mere kreative og sjove at deltage i (Krüger, 2017; Morgan, 2007).

1.1.4. Vores humanistisk funderede tilgang

De fund, vi har gjort os i orienteringen af den eksisterende litteratur, peger på, at der er en diskurs omkring effektivitet og resultatskabelse på møder. I denne diskurs bliver det mellemmenneskelige samspil (og hermed den interpersonelle kommunikation) på møderne i høj grad overset, hvor den eneste undtagelse er Ravns udlægning af mødefacilitering. Rogelberg har også et mødefaciliteringsperspektiv, men fra andre udgivelser kan vi se, at han har et stort fokus på det økonomiske aspekt i at optimere effektiviteten på møder (Rogelberg, Shanock, & Scott, 2012). Derfor vælger vi i dette projekt at afgrænse os fra Rogelbergs udlægning af mødefacilitering og tager i stedet udgangspunkt i Ravns mødefaciliteringsteori.

1.2. Problemformulering

Projektet tager afsæt i en dobbelt vidensinteresse, hvor vi først og fremmest ønsker at skabe viden om, hvordan et fokus på interpersonel kommunikation kan bidrage til mødefaciliteringsteori. Vores kommunikationsforståelse er funderet i et humanistisk menneskesyn, og dette betegner vi gennem projektet som dialogteori eller den dialogiske tilgang (se *Dialogteori*). Den anden vidensinteresse er

mere praktisk orienteret, hvor vi ønsker at skabe viden om, hvordan vi i samarbejde med Strandgårdens ledergruppe kan hjælpe med at forbedre deres mødepraksis gennem en aktionsforskningstilgang. Projektets problemformulering lyder som følger:

Hvordan kan dialogteori bidrage til den eksisterende teori om mødefacilitering? Og hvordan kan denne viden bidrage til at designe en aktionsforskningsproces med henblik på at kvalificere en ledergruppes evner til at facilitere deres interne møder?

1.3. Projektets fokus og samarbejdsforløb

Projektet tager afsæt i et samarbejde med en organisations ledergruppe, hvor den administrative leder har kontaktes os med henblik på at forbedre deres mødepraksis. Organisationen er et opholdssted for børn og voksne og består af cirka 10 afdelinger. Ledergruppen består af 10 ledere, heriblandt organisationens fire medejere, som refererer til organisationens bestyrelse. I projektet er organisationen anonymiseret og vil blive benævnt som Strandgården. Ydermere er navne og steder også anonymiseret.

1.3.1. Omstændighedernes indflydelse

Det oprindelige udgangspunkt for projektforløbet var et aktionsforskningssamarbejde med henblik på at undersøge, hvordan vi kunne hjælpe organisationens ledergruppen med at forbedre deres møder. Vores hensigt var således at gennemføre en aktionsforskningsproces, men grundet omstændighederne med COVID-19 har vi midtvejs i projektforløbet været nødsaget til at ændre projektets problemstilling, så vi i stedet har fokus på at designe en potentiel aktionsforskningsproces. Konsekvensen af denne omstilling har været, at vi ikke har haft mulighed for at udvikle vores fagpersonlige kompetencer inden for mødefaciliteringsfeltet, men i stedet må have et mere teoretisk og metodisk fokus.

Inden nedlukningen af Danmark havde vi fået indsamlet den indledende empiri, der skulle danne grundlag for det videre samarbejde (se *Bilag 3* og *4*). Nedlukningen var skyld i, at samarbejdet med organisationen stoppede, hvorfor vi eksempelvis ikke havde mulighed for at gennemføre nogle af de planlagte aktiviteter online i stedet. Den allerede indsamlede empiri gjorde det muligt at holde fast i en del af projektets udgangspunkt, og vi anvender derfor empirien som grundlag til at designe en

aktionsforskningsproces. Vi vil i den forbindelse bruge vores empiri til at opnå en dybere indsigt i, hvordan Strandgården forvalter deres nuværende mødepraksis.

1.4. Læsevejledning

I det indledende kapitel har vi først og fremmest orienteret os i den allerede eksisterende litteratur (se *Orientering i litteratur*), hvorudfra vi har afgrænset vores problemfelt og vidensinteresse. Herefter redegør vi for projektets videnskabsteoretiske grundlag med afsæt i den filosofiske hermeneutik samt projektets efterfølgende teorigrundlag bestående af relevante teorier inden for møder og kommunikation. Dette bliver efterfulgt af projektets metodiske afsnit bestående af aktionsforskning, videoobservation som empiriindsamlingsmetode og DiaLoop som analysemetode. Ud fra vores teoretiske-, metodiske- og empiriske viden vil vi analysere udvalgte nedslag fra Strandgårdens mødepraksis med det formål at opnå en indsigt i denne, der kan inddrages i designet af en aktionsforskningsproces. Som afslutning på projektet vil vi reflektere over forskellene mellem mødefaciliteringsteori og dialogteori samt diskutere projektets resultater ud fra en organisatorisk kontekst. Rapporten afsluttes med en konklusion, hvor vi opsummerer vores fund med henblik på at besvare projektets problemformulering.

02

Videnskabsteoretisk tilgang

KAPITEL 2

2. Videnskabsteoretisk tilgang

I det foregående kapitel har vi præsenteret projektets problemstilling, samt argumenteret for hvordan projektet placerer sig i feltet mødefacilitering. I det følgende kapitel vil vi diskutere vores valg af den filosofiske hermeneutik som projektets videnskabsteoretiske fundament med det formål at klarlægge, hvilke grundantagelser vi arbejder ud fra, samt hvilken betydning disse har for projektet, og herunder også projektets sandhedskriterium.

2.1. Genstandsfelt

I det indledende kapitel har vi indkredset projektets genstandsfelt til at omhandle koblingen mellem mødefacilitering og den interpersonelle kommunikation mellem mødedeltagerne på deres interne møder, samt hvilken betydning disse har for mødernes forløb. Formålet med at opnå denne indsigt er at skabe et afsæt til at designe en aktionsforskningsproces, hvor vi i samarbejde med Strandgårdens ledergruppe skal hjælpe dem med at kvalificere deres evner til at facilitere deres interne møder. Med vores tværfaglige[2] fokus på mødefacilitering og den interpersonelle kommunikation ønsker vi på den ene side at opnå en indsigt i, hvordan mødedeltagerne forvalter deres møder. På den anden side anser vi kommunikationen som en meningsskabende proces mellem mødedeltagerne, hvor vi vil undersøge mødernes indhold og mødedeltagernes indbyrdes relationer.

Den førnævnte aktionsforskningsproces vil blive designet med det formål at hjælpe lederne med at opnå ny erkendelse om, hvordan deres møder kan faciliteres. Samtidig har processen også det formål, at vi som studenterforskere opnår en ny viden om koblingen mellem mødefacilitering og kommunikation. Vi har således både et ønske om, at lederne og os selv opnår ny erkendelse og viden som følge af aktionsforskningsprocessen. I det følgende vil vi diskutere dette genstandsfelt i relation til projektets grundlæggende antagelser, samt hvilken betydning disse antagelser har for vores teoretiske og metodiske valg.

[2] Se mere om teoriernes forskellige oprindelser i *Teorikapitel*.

2.2. Filosofisk hermeneutik

I processen med at opnå viden om koblingen mellem mødefacilitering og kommunikation gennem aktionsforskning arbejder vi ud fra en overbevisning om, at menneskets subjektivitet er en væsentlig del af erkendelse. Ligeledes er de enkelte mødedeltageres subjektivitet relevante for at opnå indsigt i deres kommunikation på deres møder. Dette centrale fokus på subjektiviteten afspejler sig også i projektets videnskabsteoretiske fundament med den filosofiske hermeneutik. Den filosofiske hermeneutik er grundlagt af Hans-Georg Gadamer og Martin Heidegger og er en tilgang inden for fortolkningsvidenskaben, der betragter subjektiviteten som afgørende i erkendelsesprocessen (Højbjerg, 2013, s. 290-292 og 302). Den filosofiske hermeneutik har mange af de samme grundvilkår som hermeneutikken, men den adskiller sig fra den traditionelle og metodiske hermeneutik ved at tage afstand fra forståelsen om, at det er muligt at opnå en endegyldig sand erkendelse gennem metoder (Højbjerg, 2013, s. 298-300).

2.3. En ontologisk forståelse af erkendelse

Den filosofiske hermeneutik søger at gøre op med den klassiske tilgang om at opdele videnskabsteori i ontologi (læren om væren) og epistemologi (læren om erkendelse) (Højbjerg, 2013, s. 32-33). Det betyder, at den klassiske tilgang skelner mellem, hvordan mennesker forstår verden, og hvordan mennesker fortolker og opnår erkendelse om verden, herunder også videnskabelig erkendelse (Højbjerg, 2013, 32-33). Den filosofiske hermeneutik mener dog ikke, at det er muligt at adskille menneskets forståelse fra fortolkning, idet den arbejder ud fra et ontologisk grundvilkår om, at mennesket både er et forstående og fortolkende væsen (Højbjerg, 2013, s. 300-301). Tilgangen anser således menneskets erkendelse som en del af menneskets ontologi, hvilket forklares ud fra et ontologisk grundvilkår om, at vores historiske baggrund, som vi forstår ud fra, er af afgørende betydning for vores erkendelse af verden (Højbjerg, 2013, s. 302). Med andre ord vil mennesket altid fortolke verden ud fra sin forståelse af verden, og det er således ikke muligt at forholde sig objektivt og/eller fordomsfrit i en fortolkningsproces (Højbjerg, 2013, s. 302). Vi abonnerer på denne overbevisning, som er gennemsyrende for projektet, og den bliver især tydelig i valget af analysemetode og aktionsforskningstilgang.

2.4. Inddragelse af subjektivitet

Det ontologiske grundvilkår om mennesket som et forstående og fortolkende væsen betyder, at vi som studenterforskere inddrager vores subjektivitet i fortolkningsprocessen af møderne. Gadamer beskriver det således:

> ”Hvis man ønsker at forstå en tekst, er man […] indstillet på at lade den sige en noget. Derfor må en hermeneutisk skolet bevidsthed på forhånd være modtagelig for tekstens anderledeshed. Men denne modtagelighed forudsætter hverken sagsmæssig ’neutralitet’ eller sågar selvudslettelse; den indebærer derimod, at ens formeninger og fordomme fremhæves og tilegnes. Det gælder om at være bevidst om sin forudindtagethed, således at teksten viser sig i sin anderledeshed og hermed får mulighed for at spille sin sagsmæssige sandhed ud imod ens egen formening.” (Gadamer, 2007, s. 256).

Et vigtigt element i den filosofiske hermeneutik er altså, at forskeren ikke kan tilsidesætte sine ‘fordomme’ og ‘forforståelser’, men skal i stedet være bevidste om dem og forholde sig kritisk reflekterende til dem med henblik på at skabe nye forforståelser (Højbjerg, 2013, s. 302-303).

Dét, Gadamer kalder “teksten”, er genstanden, og i dette projekt er genstanden “møder”, hvor vi qua vores dialogiske er optaget af den interpersonelle kommunikation på møderne. Når vi som studenterforskere møder vores genstand, bruger vi således vores subjektivitet i søgen efter ny erkendelse. Det bliver især tydeligt i vores analysekapitel, hvor vi med udgangspunkt i ‘DiaLoop-modellen’ arbejder med at kvalificere vores egen subjektivitet (se *DiaLoop som analysemodel*) (Alrø et al., 2016, s. 43).

2.5. Perspektivistisk sandhedskriterium

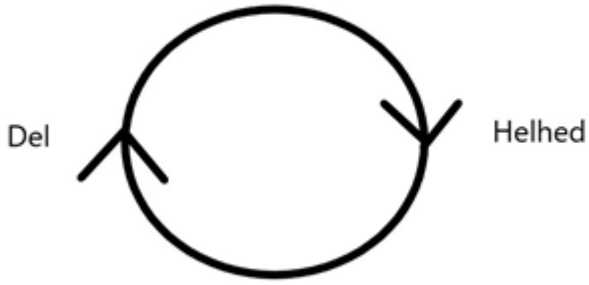
På baggrund af det ontologiske grundvilkår har den filosofiske hermeneutik ikke til hensigt at opnå endegyldige og sande fortolkninger (Højbjerg, 2013, s. 300 og 310-311). Vi har derfor heller ikke i dette projekt som formål at opnå en endegyldig sandhed. I stedet er vi inspireret af Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsens begreb ‘den p.t. mest sammenhængende fortolkning’ (1997, s. 40). Det vil sige, at den “sande” fortolkning, som vi i det analytiske arbejde finder frem til, er modsigelsesfri, velargumenteret og dokumenteret inden for vores teoretiske rammeforståelse (Alrø et al., 2016, s. 176).

I det analytiske arbejde er det vores formål at forstå og opnå viden om de observerede møder ved at have et særligt fokus på de konkrete observationer af møderne. Her vil vi analysere og reflektere over de enkelte dele i relation til konteksten samt sammenhængen mellem disse med udgangspunkt i vores teoretiske viden. De fortolkninger, vi når frem til gennem det analytiske arbejde, kan dog blive udfordret af en endnu mere sammenhængende fortolkning, og er dette tilfældet bliver den første sammenhængende fortolkning falsificeret (Alrø et al., 2016, s. 178). Det vil sige, at det ikke er muligt at opnå en fuldstændig objektiv erkendelse, men det er muligt at opnå erkendelser, som er mere sande end andre (Alrø et al., 2016, s. 178). Ved den filosofiske hermeneutik er der således tale om et perspektivistisk sandhedskriterium (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997, s. 40-41).

Som nævnt tidligere tager Gadamer afstand fra overbevisningen om, at metoder kan frembringe sande erkendelser, og det har således også betydning for vores valg af metode i dette projekt. Som vi vil komme nærmere ind på i det metodiske kapitel, har vi valgt at gøre brug af DiaLoop-modellen som analytisk metode, idet grundlæggerne af denne metode netop har udarbejdet modellen ud fra den filosofiske hermeneutik. Analysemetoden er således tro mod den filosofiske hermeneutiks grundlæggende antagelser, og hensigten er således heller ikke at opnå sande erkendelser, men at opnå en modsigelsesfri udlægning.

2.6. Den hermeneutiske cirkel

Ved processen for meningsdannelse er den filosofiske hermeneutik inspireret af hermeneutikkens grundprincip om 'den hermeneutiske cirkel' (Gadamer, 2007, s. 253-255). Som figuren nedenfor illustrerer, er den hermeneutiske cirkel en kontinuerlig vekselvirkning mellem del og helhed. Vekselvirkningen foregår mellem fortolkeren og genstanden, og det er i relationen mellem disse to, at det bliver muligt at fortolke og forstå genstanden (Højbjerg, 2013, s. 293).



Figur 1: Egen illustration af den hermeneutiske cirkel

Sammenhængen mellem delene og helheden er en meningsskabende proces, der gør det muligt at opnå ny erkendelse (Gadamer, 2007, s. 256). Det vil sige, at det kun er muligt at opnå erkendelse om delene, hvis man forstår dem i relation til helheden og omvendt (Gadamer, 2007, s. 256). Den meningsskabende proces vil også vise sig i det analytiske arbejde, hvor vi undersøger de enkelte dele og sætter dem i relation til hinanden med det formål at opnå ny viden og forståelse. I denne kontinuerlige proces mellem del og helhed opstår der gentagne gange nye "sandheder", der diskvalificerer de tidligere fortolkninger.

2.7. Forståelseshorisont og horisontsammensmeltning

Menneskets fordomme og forforståelser betegnes samlet set som vores 'forståelseshorisont', som vi forstår og fortolker ud fra i mødet med genstanden (Højbjerg, 2013, s. 302). Både vores forforståelser og fordommene er en produktiv forudsætning for erkendelse. I en erkendelsesproces eksisterer der nemlig en allerede givet forståelsesramme, som vi ikke kan se os fri for (Højbjerg, 2013, s. 302-303). Det er denne forståelseshorisont, som har indflydelse på, hvordan vi orienterer os i verden, altså hvordan vi handler i verden, og hvordan vi forstår verden (Højbjerg, 2013, s. 302-304).

Forforståelser er vores tidligere forståelser, som er vores forudsætning for at skabe vores nuværende forståelse, hvor fordomme er "domme, gjort på forhånd" ud fra vores historiske og kulturelle baggrund (Højbjerg, 2013, s. 302). Disse fordomme bliver udfordret i mødet med genstanden, hvorfor vi må være åbne, hvis vi vil forstå (Gadamer, 2007, s. 269). Her er det vigtigt at påpege, at fordomme i hermeneutikken ikke anses som noget negativt, som det gør i almen sproglig forstand (Gadamer, 2007, s. 258). Fordomme er i dette tilfælde en forudfattet mening, som er en forudsætning for, at vi overhovedet kan skabe forståelse (Gadamer, 2007, s. 264). Vores forståelseshorisont består både af

en privat del og et kollektivt fællesskab (Højbjerg, 2013, s. 303). Den private del består af vores private erfaringer og personlige tilgang til verden, hvor det kollektive fællesskab er sprogligt, historisk og kulturelt (Højbjerg, 2013, s. 303). Det er ud fra denne forståelseshorisont, at vi giver verden mening, og idet vi møder verden bliver vores forståelseshorisont hele tiden udfordret (Højbjerg, 2013, s. 304). Forståelseshorisonten er således under konstant forandring (Højbjerg, 2013, s. 304).

Idet vi med vores forståelseshorisont møder genstanden, sker der en 'horisontsammensmeltning', og det er her, vi forstår og skaber mening (Gadamer, 2007, s. 355). Denne sammensmeltning er et udtryk for, at vi som fortolkere er i stand til at forstå og begribe, hvad der kommunikeres (Gadamer, 2007, s. 355). Horisontsammensmeltning gør det muligt at forstå en anden og kommunikationen med verden og de sociale aktører på det givne tidspunkt (Højbjerg, 2013, s. 316). Formålet er dog ikke, at vi skal kunne sætte os ind i en andens forståelseshorisont, men at det derimod bliver muligt at udvide vores egen forståelse af verden og revurdere vores fordomme (Højbjerg, 2013, s. 304-305). Denne proces sker i en cirkulær vekselvirkning mellem os som fortolkere og genstanden, som den hermeneutiske cirkel også illustrerer (se *Den hermeneutiske cirkel*).

Som studenterforskere er vi også historiske, kulturelt og sprogligt forankrede, og idet vi møder vores genstand i form af møder, vil vi forstå og fortolke ud fra vores allerede givet fordomme og forforståelser. Idet vi udarbejder et aktionsforskningsdesign, bliver deltagerne også en del af fortolkningsprocesserne. Det er et bevidst valg truffet ud fra en overbevisning om, at vi anerkender betydningen af at samarbejde om vidensudvikling, når den udviklede viden skal implementeres i praksis. Mødet med genstanden har til hensigt at udvide den nuværende horisont med nye forståelser. Derfor er vigtigt, at man forholder sig åbent, hvilket er tæt knyttet sammen med evnen til at stille spørgsmål til det, der åbner sig for en (Gadamer, 1989, s. 363). Den undersøgende og nysgerrige tilgang, som er kendetegnende for vores valg af den dialogiske tilgang, hjælper os med at forholde os med at revurdere vores nuværende fordomme og forståelser og at forholde os åbent over det, der emergerer, både i analyseprocessen og i aktionsforskningsprocessen.

Det er dog ikke tilstrækkeligt, at vi forstår og udlægger genstanden i et generelt perspektiv (Gadamer, 2007, s. 308-309). For at opnå en fuld forståelse må vi forstå genstanden ud fra vores egen situation ved at bringe forståelsen i anvendelse (Gadamer, 2007, s. 308-309). Denne del af forståelsesprocessen betegner Gadamer som 'applikation' (Gadamer, 2007, s. 308), og det er en lige så væsentlig del af processen, som forståelse og udlægning er (Højbjerg, 2013, s. 308). For at få en fuldbyrdet forståelse

af genstanden må vi nemlig bringe genstanden i anvendelse "i den kontekst og situerethed, vi befinder os i" (Højbjerg, 2013, s. 309). Applikation handler således om: "at gøre det, man forstår, nærværende i (sam)tiden" (Højbjerg, 2013, s. 309). Denne applikation vil også komme til udtryk i det analytiske arbejde, ved at vi løbende vil forholde os til den specifikke mødekontekst og -situation, vi befinder os i. Det vil sige, at vi også er af den overbevisning, at det først er i anvendelsen af teorien og den indsamlede empiri i det analytiske arbejde, at vi vil få en fuldbyrdet forståelse af både teorien og vores genstandsfelt.

03

Metode

KAPITEL 3

3. Metode

I det følgende kapitel vil vi præsentere projektets metodiske fundament, hvor vi indledningsvis vil præsentere den dialogiske aktionsforskning, som vi både anvender som forskningstilgang samt som metode til at designe en aktionsforskningsproces. Ydermere vil vi præsentere videoobservation som metode til indsamling af empiri, og afslutningsvis vil vi præsentere DiaLoop-modellen som projektets analysemetode.

3.1. Aktionsforskning som forskningstilgang

Med afsæt i en dobbelt vidensinteresse (teoretisk og praktisk) inden for feltet mødefacilitering, har vi valgt 'aktionsforskning' som forskningstilgang. Denne tilgang har nemlig et særligt fokus på, at vi som studenterforskere forsker *i* felten og *sammen med* felten, samt arbejder både med et teoretisk *og* et praktisk formål (Reason & Bradbury, 2001, s. 2). Den dobbelte vidensinteresse indebærer, at vi gennem aktionsforskningsprocessen kan hjælpe ledergruppen med at kvalificere deres evner til at facilitere deres interne møder, samtidig med at vi ønsker at opnå ny viden om koblingen mellem mødefaciliteringsteori og dialogteori. Som nævnt i det indledende kapitel har dette projekt ikke til hensigt at gennemføre processen, men at designe den.

3.1.1. Dialogisk aktionsforskning

I dette afsnit vil vi præsentere og argumentere for vores valg af aktionsforskningstilgang. Der findes mange forskellige forskningstilgange, der kan defineres som aktionsforskning, men fælles for dem alle er, at de har til formål at skabe inddragelse af de berørte aktører og på den måde skabe en demokratisk proces (Reason & Bradbury, 2001, s. 19; Husted & Tofteng, 2012, s. 61-62). I dette projekt arbejder vi ud fra 'dialogisk aktionsforskning', som har et særligt fokus på udvikling af kommunikation og relationer gennem dialog (Nielsen, 2013, s. 340-341). I Skandinavien skelner man mellem forskellige tilgange inden for dialogisk aktionsforskning, der groft kategoriseres i to forskellige traditioner, nemlig 'den kritisk-utopiske tradition' og 'dialogtraditionen' (Nielsen, 2013). Vi er inspirerede af en tredje aktionsforskningstilgang, der betegnes 'aktionsforskning i en anerkendelsesoptik' (Alrø & Hansen, 2017, s. 17). Denne tilgang er udviklet af Lise Billund og Poul Nørgård Dahl, der kobler sociologen Axel Honneths kritiske samfundsorienterede perspektiv og psykologen Anne-Lise

Løvlie Schibbyes dialektiske relationsteoretiske perspektiv (Billund & Dahl, 2017, s. 25-26). Tilgangen er en videreudvikling af de ovennævnte to aktionsforskningstraditioner og anses dermed som en tredje tradition (Billund & Dahl, 2017, s. 26-28). Derfor vil vi gennem rapporten henvise til tilgangen som "den tredje tradition". Valget af denne tilgang vil løbende blive begrundet i det følgende afsnit, hvor tilgangen uddybes.

3.1.1.1. Aktionsforskning i en anerkendelsesoptik

Den tredje tradition anser tematik og relationer som hinandens forudsætninger (Alrø & Hansen, 2017, s. 17). Det vil sige, at "Kvaliteten i relationerne har betydning for, hvilken viden om tematikken det er muligt at opnå, ligesom tematikken spiller ind på, hvordan relationerne udfolder sig." (Alrø & Hansen, 2017, s. 17). Der er således tale om en hermeneutisk vekselvirkning mellem tematik og relationer. Tematik er den genstand, der ønskes indsigt i gennem aktionsforskning, hvor relationer indebærer relationerne mellem aktionsforsker og praktikere (Billund & Dahl, 2017, s. 25-26). I vores aktionsforskningsproces er tematikken "møder", og for at skabe viden om denne tematik, må vi også have fokus på vores relation til praktikerne i processen.

Den tredje tradition er som nævnt en videreudvikling af den kritisk-utopiske tradition og dialogtradition. Traditionen placerer sig imellem de to traditioner, idet den henter inspiration fra begge. Den tredje tradition indebærer "en mere udfoldet dialektisk forståelse af sammenhængen mellem individ og fællesskab (...)" (Billund & Dahl, 2017, s. 28). Inspirationen fra den kritisk-utopiske tradition indebærer et kritisk syn på de samfundsmæssige (anerkendelses) betingelser, som organisationer er underlagt, og i den forbindelse et fokus på mulighederne for frigørelse (Billund & Dahl, 2017, s. 28). Ydermere er denne tredje tradition inspireret af den kritisk-utopiske tradition ved antagelsen om, at vi som aktionsforskere bør inddrage vores egen viden og moralske holdninger, altså at forskersubjektiviteten er relevant for aktionsforskning (Billund & Dahl, 2017, s. 28). Fra dialogtraditionen henter den tredje tradition inspiration i overbevisningen om, "at aktionsforskeren kan og bør facilitere processer, hvor praktikernes forskellige stemmer kan komme til orde med henblik på at ændre praksis" (Billund & Dahl, 2017, s. 28). Denne inspiration, som den tredje tradition henter fra de to traditioner, finder vi særlig relevant, idet vores dialogiske perspektiv på mødefaciliteringsteori netop indebærer at facilitere processer med henblik på at lade praktikerne komme til orde. Samtidig tager vi afsæt i det ontologiske grundvilkår, at vi ikke kan se bort fra vores forforståelser og forståelser, og at de fungerer som en afgørende del for at opnå ny erkendelse i en aktionsforskningsproces.

De to oprindelige aktionsforskningstraditioner forholder sig ikke til, hvordan aktionsforskere relationelt kan deltage i en organisatorisk forandringsproces og anerkende *den enkelte praktiker* som det subjekt, det er (Billund & Dahl, 2017, s. 28). I stedet forstår de mennesket som en del af den organisatorisk helhed, det indgår i, og ikke ud fra det autonome og individueret væsen det er som praktiker i organisationen (Billund & Dahl, 2017, s. 28). Det mere humanistiske anerkendende perspektiv er baggrunden for Billund og Dahls udvikling af den tredje tradition, som netop forholder sig til den subjekt-subjekt relation, der er imellem aktionsforskere og praktikerne (Billund & Dahl, 2017, s. 26-28). Vi har i dette projekt valgt at arbejde med den tredje tradition, idet vi som nævnt anser subjektiviteten som en afgørende del af aktionsforskningens erkendelsesproces.

I det følgende vil vi gennemgå aktionsforskningens forståelse af organisationer, læringspotentiale samt vores rolle som aktionsforskere. Undervejs i gennemgangen vil vi sætte det i relation til projektet, samt forholde os til hvilken betydning dette har for vores design af aktionsforskningsprocessen.

3.1.2. Aktionsforskningens forståelse af organisationer

Aktionsforskningens grundelementer stammer fra Kurt Lewins arbejde med det organisatoriske liv og - forandringer, hvor han bidrog med et humanistisk perspektiv, der gik imod det hidtidige fokus, der udelukkende omhandlede strategi og mål (Nielsen, 2013, s. 326; Lehmann, 2018, s. 17-21). Dette perspektiv viser sig også i Lewins organisationsforståelse: "Organisationer skal i et Lewinsk perspektiv dog ikke opfattes som en enhed, men som dynamiske relationer mellem en gruppe af mennesker, imellem hvem der er en gensidig afhængighed." (Lehmann, 2018, s. 18). En sådan gruppe af mennesker består af vaner, rutiner, værdier og mønstre, som er centrale elementer for en organisations velfærd og udvikling. Det er derfor ikke nok at forstå en organisation ved blot at observere enkeltindividers handlinger. Man bør observere gruppedynamikkerne for på den måde at opnå dybere indsigt i, hvilke mønstre der ligger til grund for, at de enkelte individer i organisationen handler, som de gør (Lehmann, 2018, s. 19).

Ved forandring af en gruppes praksis er det "gruppen og gruppens fælles antagelser og praksis, der er den centrale analytiske enhed [...]" (Lewin, 1939 i Lehmann, 2018, s. 21). En gruppe har nemlig gennem dynamisk interaktion skabt nogle fælles antagelser, som kan være nødvendige at ændre for at skabe den ønskede udvikling i gruppen. Det vil sige, at gruppens fælles antagelser skal tages op til

forhandling for at gruppen sammen kan skabe ny mening, som kan give anledning til udvikling (Lehmann, 2018, s. 21). Forandring sker derfor ikke fra dag til anden, men kræver en længerevarende proces med gruppen (Lehmann, 2018, s. 23).

Idet vi har som formål at hjælpe lederne med at forbedre deres evner til at facilitere deres interne møder gennem en aktionsforskningsproces, er det afgørende for forandringsprocessen, at både vi og lederne opnår en indsigt i de mønstre, lederne på nuværende tidspunkt handler ud fra. Vi vil derfor i det analytiske arbejde have fokus på at opnå denne viden om ledernes nuværende praksis, hvorefter vi i designet af aktionsforskningsprocessen vil planlægge en aktion med henblik på, at lederne også opnår en indsigt i deres praksis. På den måde vil lederne kunne skabe nye forforståelser og forståelser, og dermed have forudsætningerne for at forandre deres mødeafholdelse.

3.1.3. Aktionsforskningens læringspotentiale

En aktionsforskningsproces er en cirkulær proces, der veksler mellem planlægning, refleksion og handling (Alrø & Hansen, 2017, s. 10). Læringen sker hos deltagerne i de øjeblikke, hvor handling kvalificeres gennem refleksion, og når refleksion frembringer nye handlinger (Alrø & Hansen, 2017, s. 10). Handling og refleksion er således gensidigt afhængige og afgørende for, at processen bidrager til forandring og udvikling (Coghlan og Shani, 2008).

Læringsprocessen starter fra, at deltagerne oplever et problem eller har en længsel efter noget bedre, som deltagerne ofte kan have svært ved at sætte ord på (Alrø & Hansen, 2017, s. 11). Netop dette var tilfældet i dette projekt, idet vi ved projektstart blev kontaktet af Strandgårdens administrative leder. Lederen italesatte en frustration over organisationens interne møder, men kunne ikke konkret forklare, hvad han konkret ønskede at forbedre. Læringsprocessen ved aktionsforskning skal derfor starte med, at vi sammen med de deltagende ledere forholder os undersøgende, nysgerrigt, undrende og ikke mindst lyttende til den pågældende problemstilling eller længsel (Alrø & Hansen, 2017, s. 11). Processen vil ofte tage udgangspunkt i konkrete erfarede eksempler, som deltagerne har erfaret, hvor vi vil hjælpe med at skabe en dialog. På den måde er målet for forandringen heller ikke klarlagt inden aktionsforskningen går i gang, men er en del af selve processen (Alrø & Hansen, 2017, s. 11).

Som aktionsforskere skal vi "(...) bringe udøverne af den givne praksis til at reflektere over deres nuværende antagelser og støtte dem i at arbejde hen mod nye løsninger, der giver så god mening for

dem, at de handler på det." (Lehmann, 2018, s. 8). Det kræver, at vi træder ud af vores uafhængige forskerrolle i forståelses- og forandringsprocessen og involverer os direkte med deltagere ved at initiere dialogiske processer. Samtidig er deltagerne i processen ikke blot deltagere, men medundersøgere og medudviklere (Alrø & Hansen, 2017, s. 9). På den måde vil både vi og deltagerne føle ejerskab, og det er i dette samspil, at det bliver muligt at dele viden og opnå ny erkendelse (Alrø & Hansen, 2017, s. 9-10; Nielsen, 2013, s. 326).

Vi er bevidste om, at det ikke er muligt at forstå praksis på samme måde som ledergruppen, men med aktionsforskning vil vi kunne lære af ledergruppen som 'insiders' (Alrø & Hansen, 2017, s. 9-10). Samtidig fungerer vi som 'outsiders' ved at give ledergruppen et udefrakommende blik på deres praksis samt bidrage med relevant viden, som kan hjælpe lederne til at skabe forandring på deres interne møder (Alrø & Hansen, 2017, s. 9-10).

3.1.4. Refleksiv regulering og kvalificering

Som vi skriver i det foregående afsnit er refleksion et afgørende element for den cirkulære aktionsforskningsproces. Ved refleksion skelnes der mellem to typer: 'reflection in action' og 'reflection on action', hvor begge typer refleksion har til formål at regulere og kvalificere processen (Schön, 1987, s. 26). Den første type refleksion sker undervejs i forandringsprocessen både ved, at vi som studenterforskere skal forholde os refleksivt til vores rolle og dermed skal skabe en bevidsthed om vores rolles betydning for processen (Schön, 1987, s. 26). Den anden type refleksion foregår mellem os og deltagerne gennem dialog med henblik på at reflektere over kvaliteten af processen (Schön, 1987, s. 26). Derudover sker den anden type refleksion også efter forandringsprocessen, hvor vi har en opgave i at reflektere over de gennemførte processer med henblik på at regulere de efterfølgende processer (Alrø & Billund, 2017, s. 66). Det refleksive element i aktionsforskningsprocessen indebærer en stor uforudsigelighed i processen, idet vi ikke på forhånd kan planlægge os ud af, hvad der dukker op i disse refleksioner (Alrø & Billund, 2017, s. 66-67).

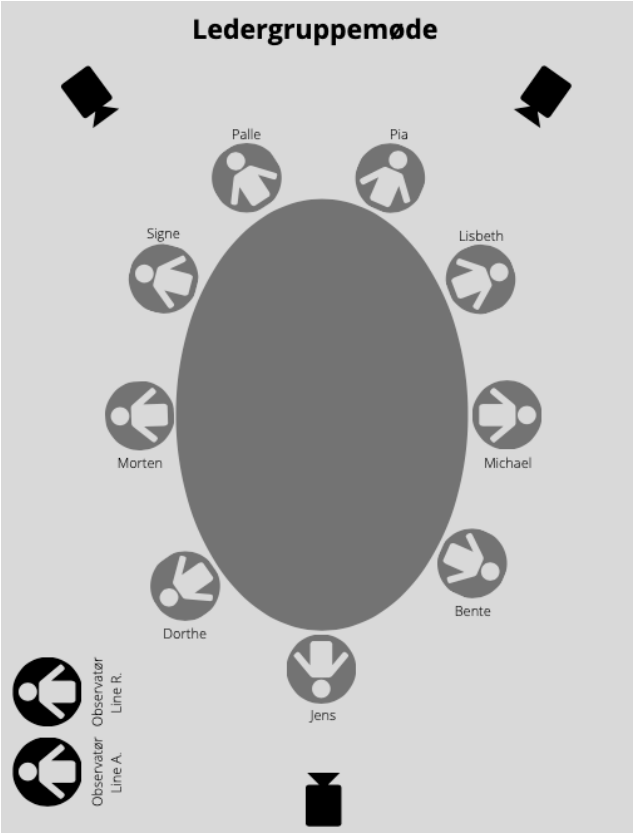
3.2. Videoobservation

Som den indledende del af aktionsforskningsprocessen har vi observeret et ledergruppemøde (herefter L-mødet) og et personalemøde (herefter P-mødet) med henblik på at få et indblik i den konkrete mødepraksis hos Strandgården. Idet vi har til formål at designe en aktionsforskningsproces med henblik på at kvalificere ledergruppens evner til at facilitere deres interne møder, finder vi det relevant

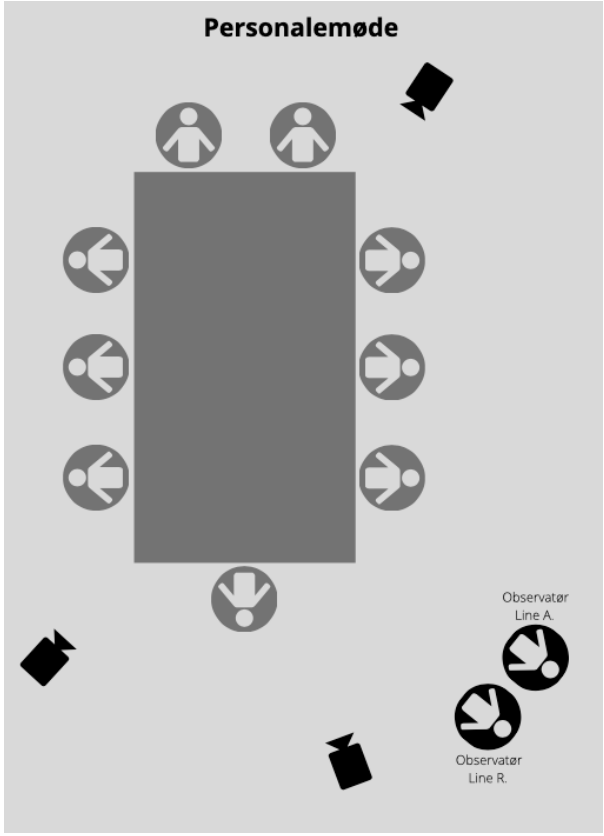
at foretage en nærmere analytisk undersøgelse af Strandgårdens nuværende mødepraksis. For at komme så tæt på den pågældende mødepraksis som muligt, har vi derfor besluttet at gøre brug af forskningsmetoden 'videoobservation' (Raudaskoski, 2015, s. 97-98 og 102). Videoobservation fastholder 'den tidligere nutid' og gør det dermed muligt, at bruge konkrete situationer fra praksis som dokumentation i det analytiske arbejde (Raudaskoski, 2015, s. 97-98; Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997, s. 7). I det analytiske arbejde vil vi således hele tiden kunne se tilbage på deltagernes interaktion både i form af, hvad de siger, og hvad de gør (Raudaskoski, 2015, s. 97-98). Vi er dog bevidste om, at videoobservation ikke er praksis, men kun er en gengivelse af nogle fragmenter fra praksis (Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997, s. 8).

3.2.1. Den indsamlede empiri

Hvert møde bestod af ni mødedeltagere, og for at sikre at vi fik hele interaktionen mellem deltagerne med havde vi diktafoner til at ligge på mødebordene, samtidig med at vi optog møderne med tre videokameraer fra tre forskellige vinkler, som er illustreret nedenfor:



Figur 2: Illustration af ledergruppemødet



Figur 3: Illustration af personalemødet

På møderne var vi til stede som observatører med det formål at opleve møderne så autentiske som muligt (Raudaskoski, 2015, s. 104). Vi er dog bevidste om, at vores og videokameraernes tilstedeværelse i nogen grad kan forstyrre møderne, og at de dermed ikke kan anses som helt neutrale (Raudaskoski, 2015, s. 104). Forinden møderne gjorde vi os derfor nogle overvejelser om, hvordan vi mindst muligt kunne påvirke praksisserne. Vi valgte at placere os i baggrunden (se *figur 2* og *3*), samt ikke at tage noter undervejs på møderne. Valget om ikke at tage noter var med formålet om at mindske risikoen, for at mødedeltagernes bevidsthed blev henledt på os og dermed væk fra møderne. Som det sidste valgte vi at deltage i et ledergruppemøde allerede i starten af projektforløbet med det formål, at mødedeltagerne kunne møde os inden selve empiriindsamlingen og uden videoobservation. Vi forsøgte således at skabe en tryg relation tidligt i processen. Et andet aspekt ved videoobservation, som også kan være med til at skabe en tryg situation for mødedeltagerne, er det etiske og juridiske aspekt (Raudaskoski, 2015, s. 104). Derfor har deltagerne udfyldt og underskrevet en samtykkeerklæring, hvor det fremgår, at vi har tavshedspligt, samt at de bliver anonymiseret (se *Bilag 1*).

3.3. Samtaleanalyse som analytisk metode

Projektets analytiske metode er bestemt ud fra vores filosofisk hermeneutiske tilgang, hvor vi arbejder ud fra en sproglig forståelseshorisont, samt ud fra vores ønske om at opnå indsigt i vores samarbejdspartners møder med henblik på at designe en aktionsforskningsproces til forbedring af møderne. Helle Alrø, Poul Nørgård Dahl og Katrine Schumann har udviklet analysemetoden 'DiaLoop', som arbejder ud fra en filosofisk hermeneutisk tilgang (2016, s. 161). Analysemetoden er udviklet til konkrete arbejdskontekster med det formål at opnå en indsigt, der kan give anledning til nye løsninger og initiativer (Alrø et al., 2016, s. 7-8). Vi finder det således relevant at gøre brug af denne analysemetode til det analytiske arbejde.

Samtaleanalysen har afsæt i den pragmatiske sprogbrugsanalyse som er udviklet af John Austin og John Searle (Alrø et al., 2016, s. 113). Den pragmatiske sprogbrugsanalyse sætter fokus på det komplekse meningsskabende forhold mellem sproget, sprogbrugerne og den konkrete kontekst og "ønsker at udsige noget om, hvordan parternes kommunikative intention kommer til udtryk i samtalen." (Alrø et al., 2016, s. 123). For at opnå en indsigt i det komplekse meningsskabende forhold må man i en samtaleanalyse undersøge sprogets specifikke kommunikative funktion, og her er der både fokus på samtalens sagte sprog og på "det, der siges mellem linjerne" (Alrø et al., 2016, s. 113).

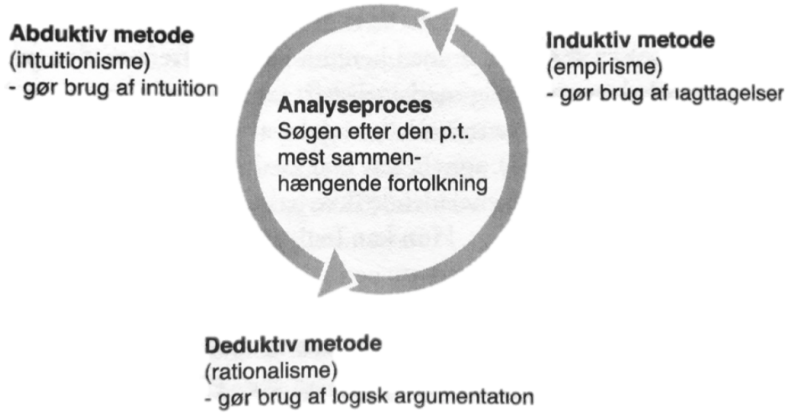
Samtaleanalysen kan forklares ud fra en metafor om et isbjerg, med henblik på at illustrere at der i samtaler foregår meget underfladen, som ikke kan ses. En samtale består af to dele: den observerbare (den manifeste del) og underforståede betydning (den latente del) (Alrø et al., 2016, s. 19). Den latente del er alt det implicitte, der sker i samtalen, hvilket har betydning for at kunne forstå den specifikke samtalekontekst (Alrø et al., 2016, s. 19-20). I vores analyse af projektets empiri er det derfor afgørende, at vi både undersøger den manifeste- og latente del af samtalerne. Til at udføre analysen vil vi gøre brug af 'DiaLoop-modellen', som Alrø et al. (2016, s. 43) har udviklet ud fra et filosofisk hermeneutisk perspektiv og med afsæt i den pragmatiske sprogbrugsanalyse. Ved det tekstnære analysearbejde vil vi inddrage relevante teoretiske begreber fra den pragmatiske sprogbrugsanalyse, som vil blive præsenteret løbende i analysen.

3.4. DiaLoop som analysemodel

DiaLoop-modellen går systematisk til værks ved at nedbryde og undersøge en samtale ud fra de enkelte dele for til sidst at kunne sammensætte en ny faglig forståelse af hele samtalen (Alrø et al, 2016, s. 43 og 179). Derudover er det i analysen væsentligt, at subjektiviteten medinddrages i det analytiske arbejde som led til refleksion (Alrø et al, 2016, s. 161-162). Et grundprincip ved den filosofiske hermeneutik er nemlig, at vi som fortolkere ikke kan se bort fra vores subjektivitet (se *Videnskabsteoretisk tilgang*). I stedet skal vi bruge vores subjektivitet som et analytisk greb til at skabe ny forståelse og fortolkning, indtil vi opnår en modsigelsesfri fortolkning. Det betyder, at vi i det analytiske arbejde skal sandsynliggøre vores fortolkninger gennem teoretisk funderet argumentation og dokumenterede iagttagelser, samt forholde os til om den p.t. mest sammenhængende fortolkning kan falsificeres af eventuelle kommunikative træk (Alrø et al., 2016, s. 178-179). Analysemodellen DiaLoop søger således ikke et ideografisk videnskabsideal, men et perspektivistisk sandhedskriterium, hvor fortolkerens indlevelse og distance er analytisk afgørende (Alrø et al., 2016, s. 178-179). I det følgende afsnit vil vi uddybe DiaLoop-modellens analyseproces, hvorefter vi vil uddybe den praktiske fremgang i analysen.

3.4.1. En hermeneutisk cirkulær analyseproces

Som beskrevet i det foregående afsnit er DiaLoop-modellen udviklet ud fra den filosofisk hermeneutik. I forlængelse af dette karakteriseres analyseprocessen på samme vis som den hermeneutiske cirkel, som nedenstående figur illustrerer:



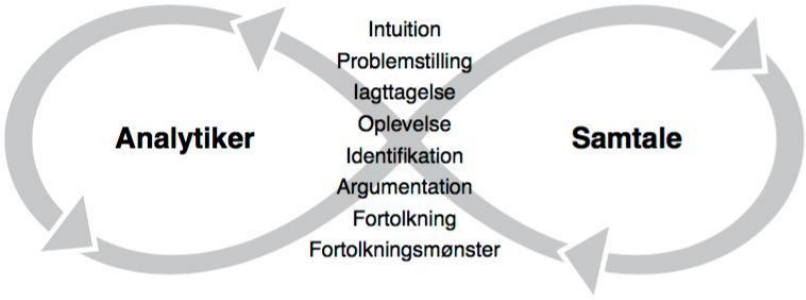
Figur 4: Sammenhæng mellem iagttagelse, intuition og logisk argumentation (Alrø et al., 2016, s. 186).

Som det kan ses ud fra figuren går vi i analyseprocessen både induktivt, abduktivt og deduktivt til værks. I analysen af samtalerne på møderne starter vi med at gå induktivt til værks ved at iagttage vores datamateriale, som er blevet bearbejdet ud fra metoden 'content listings' (se *Bearbejdning af data*). Iagttagelsen af datamaterialet leder videre til den abduktive metode i arbejdet med at udvælge enkelte dele af vores datamateriale. Udvælgelsen sker ud fra vores intuition om, at der ved de pågældende dele er noget på spil i samtalerne. Her er vores intuition baseret på vores subjektivitet i form af iagttagelser og oplevelser af samtalerne samt tidligere erfaringer med lignende samtaler (Alrø et al., 2016, s. 191-192). Det afgørende i udvælgelsesprocessen er, at vi som fortolkere formår at adskille, hvilke oplevelser der hører til i os, og at samtaleparterne ikke nødvendigvis har samme oplevelser (Alrø et al., 2016, s. 192-194). I analysen er vi derfor hele tiden bevidste om at reflektere over vores egen subjektivitet med det formål at tilgå vores iagttagelser og oplevelser på en så fordomsfri måde som muligt. Ligeledes skal vi være opmærksomme på, at vores tidligere erfaringer med lignende situationer ikke får betydning for, at der er noget i samtalerne, som vi overser (Alrø et al., 2016, s. 194).

Ud fra det ovenstående er der således ikke nogen garanti for, at vores intuition og første fortolkninger leder os mod en pt. mere sammenhængende fortolkning. Det næste skridt i analyseprocessen er derfor at gøre brug af den deduktive metode og dermed logisk og teoretisk argumentere for vores fortolkninger (Alrø et al., 2016, s. 192). Når denne del af analyseprocessen er afsluttet skal vi sikre, at den pt. mest sammenhængende fortolkning er modsigelsesfri (Alrø et al., 2016, s. 192). For at sikre at der er en klar logisk og teoretisk argumentation for, hvordan vi kommer fra vores iagttagelser til den pt. mest sammenhængende fortolkning gør vi brug af DiaLoop-modellen.

3.4.2. DiaLoop-modellen i praksis

DiaLoop-modellen består af i alt otte elementer, som analytisk gennemgås i en dynamisk proces (Alrø et al., 2016, s. 52-54). I praksis betyder det, at analysen er "en undersøgende dialog mellem samtalen som tekst og analytikeren som fortolker af teksten, hvor de otte elementer arbejder dynamisk sammen i analysen" (Alrø et al., 2016, s. 54). Denne proces er illustreret i nedenstående figur:



Figur 5: DiaLoop-modellen - en dynamisk samtaleanalysemodel (Alrø et al., 2016, s. 54).

Som figuren illustrerer er de otte elementer i DiaLoop-modellen centrum for analysen og er således koblingen mellem samtalens manifeste lag i form af iagttagelser og vores teoretiske perspektiv (Alrø et al., 2016, s. 55). Som forklaret tidligere er analyseprocessen dynamisk, og der er derfor ikke en lineær proces gennem de otte elementer (Alrø et al., 2016, s. 52-54). For at sikre en videnskabelig gennemsigtighed og dermed gyldig konklusion vil vi i analysen veksle mellem flere elementer (Alrø et al., 2016, s. 54-55). I det følgende vil vi introducere elementerne i DiaLoop.

Intuition

'Intuition' er det, der ofte beskrives som en aha-oplevelse og et pludseligt indfald, som fanger vores opmærksomhed i det pågældende datamateriale (Alrø et al., 2016, s. 61). Her er det dog vigtigt at påpege, at der ikke er tale om en hvilken som helst intuition. En intuition som element i DiaLoop-modellen kan nemlig godt blive forvekslet med en 'spontan-fortolkning' (Alrø et al., 2016, s. 63). En spontan-fortolkning er (endnu ikke) analytisk kvalificeret, hvilket betyder, at fortolkningen ikke er videnskabelig "godkendt". Spontan-fortolkninger forekommer som regel, hvis vi som analytikere ikke formår at afgrænse vores subjektivitet fra samtalepartnernes subjektivitet, og vores egen subjektivitet bliver derfor styrende for vores oplevelser og dermed intuitioner. En intuition er derimod, når vi som analytikere formår at afgrænse og reflektere over vores subjektivitet og dermed er "mentalt afslappet" og åben overfor at modtage indtryk (Alrø et al., 2016, s. 63-65). Som nævnt tidligere er det ofte ud fra disse intuitioner fra datamaterialet, som påbegynder analysen.

Problemstilling

'Problemstilling' beskriver det emne, som vi som analytikere er interesseret i at undersøge nærmere i analysen. Ved elementet om problemstilling er det afgørende, at vi som analytikere er skarpe på, hvad vores fokus er i analysen, og dermed får afgrænset os fra ikke at se på alt i samtalerne (Alrø et al., 2016, s. 71-72). En problemstilling udspringer ofte af et praktisk problem, som det også er tilfældet ved dette projekt, hvor vi vil undersøge, hvordan Strandgården forvalter deres mødepraksis. Derudover er der også ofte en teoretisk undren i forbindelse med problemstillingen (Alrø et al., 2016, s. 73-76). I dette projekt omhandler den teoretiske undren, hvordan dialogteori kan bidrage til mødefaciliteringsteori, og problemstillingerne vil således bestemme vores fokus i analysen af samtalerne.

Iagttagelse

'Iagttagelse' er det eksakte sprog og kropssprog, som direkte kan observeres i samtalerne ligegyldigt, hvem der observerer samtalerne (Alrø et al., 2016, s. 81). Det er altså konkrete eksempler på, hvad der sker i samtalerne. Denne form for iagttagelser kaldes også for ydre sansninger, fordi det er noget, der sker "udenfor" os som analytikere (Alrø et al., 2016, s. 81-82). I analysen indgår både verbalsproglige (det samtalepartnerne ordret siger), kropssproglige (de bevægelser samtaleparterne laver) og parasproglige (de ikke-verbale lyde såsom volumen, tøvelyde osv.) iagttagelser (Alrø et al., 2016, s. 81-82).

Oplevelse

Hvor iagttagelser omhandler ydre sansninger, dækker 'oplevelse' over de indre sansninger (Alrø et al., 2016, s. 93-94). I analysen skal vi som analytikere kunne observere, hvordan vi selv reagerer på det, vi iagttager. Det kan både være følelsesmæssige-, kropslige-, handlende- og mentale reaktioner, som ligger forud for vores endelige fortolkning af de pågældende iagttagelser (Alrø et al., 2016, s. 93-94). Denne form for oplevelse er således afgrænset til os selv og handler derfor ikke om vores fortolkning af, hvad samtaleparterne oplever (Alrø et al., 2016, s. 94-95). Idet vi er to analytikere i dette projekt vil vi sandsynligvis opleve at have forskellige oplevelser af de samme iagttagelser (Alrø et al., 2016, s. 95-96), hvilket giver anledning til, at vi indbyrdes får reflekteret over vores subjektivitet til fordel i den videre analyseproces.

Identifikation

'Identifikation' indebærer, at vi skal identificere de teoretiske begreber, som vi vil gøre brug af i analysen til at kategorisere de udvalgte observationer af samtalerne (Alrø et al., 2016, s. 107). Bestemmelsen af de teoretiske begreber sker ud fra vores analytiske fokus på at opnå indsigt i Strandgårdens forvaltning af deres interne møder samt ud fra vores teoretiske grundlag omhandlende koblingen mellem dialogteori og mødefaciliteringsteori. Derudover vil vi i den tekstnære del af analysen også gøre brug af begreber fra den pragmatiske sprogbrugsanalyse (Alrø et al., 2016, s. 107). Disse begreber vil blive uddybet nærmere, når vi gør brug af dem i analysen.

Argumentation

Argumentationsniveauet er en afgørende del af vores analytiske arbejde, idet det er her, at vi sikrer os at analysen ikke er baseret på vores subjektive holdninger, men at den er teoretisk diskuteret og argumenteret i relation til projektets problemstilling og konklusion (Alrø et al., 2016, s. 125-126). Vi skal således sikre os, at alle mellemregningerne fra iagttagelser til fortolkninger er videnskabeligt gennemsigtige (Alrø et al., 2016, s. 126-127).

Fortolkning

Fortolkningsniveauet er det niveau af analysen, hvor vores analytisk funderede fortolkninger af de enkelte samtaledele bliver samlet til én fortolkning, som udgør besvarelsen af vores problemstilling (Alrø et al., 2016, s. 139-140). Denne fortolkning er således den pt. mest sammenhængende fortolkning, indtil den bliver modbevist med en mere sammenhængende fortolkning, som erstatter den tidligere mest sammenhængende fortolkning (Alrø et al., 2016, s. 143-144).

Fortolkningsmønstre

Det sidste element i DiaLoop-modellen er 'fortolkningsmønstre' (Alrø et al., 2016, s. 147). Ved dette niveau i analysen er formålet at identificere eventuelle mønstre i samtalerne. Mønstrene bliver identificeret ud fra samtalens manifeste lag, ved at vi som analytikere observerer, at der gentagne gange sker noget i samtalerne, når en eller flere af samtalepartnerne siger eller gør noget bestemt (Alrø et al., 2016, s. 147-148). Forklaringen på de pågældende mønstre skal ofte findes ved inddragelse af det latente lag af samtalerne (Alrø et al., 2016, s. 147-148).

3.5. Pragmatikkens sprogbegreber

Udover DiaLoop-modellens niveauer vil vi i analysen inddrage relevante sprogbegreber i den tekstnære del af analysen for som Alrø et al. forklarer om en samtaleanalyse: "Vil man analysere, hvad der er på færde i en samtale, må man derfor se på det, der siges; måden, det siges på; parternes roller og relationer og de kontekster, som de befinder sig i og er medskabere af" (2016, s. 114). I dette afsnit vil vi derfor kort præsentere, hvilke sprogbegreber vi vil inddrage i det analytiske arbejde, og en nærmere uddybning af sprogbegreberne vil ske, når de bringes i spil i analysen.

Pragmatikken peger på, at samtalepartnerne i en samtale er styret af nogle bestemte normer og regler, som de historisk og kulturelt har tillært sig (Alrø et al., 2016, s. 114-115). For at forstå de pågældende samtaler, må vi derfor i analysen både undersøge det, der sker direkte og indirekte mellem samtalepartnerne i den konkrete mødekontekst. Pragmatikken bidrager her med nogle sprogbegreber, som både stiller skarpt på verbalsproget, kropssproget og parasproget (Alrø et al., 2016, s. 114). Disse vil som nævnt blive inddraget og forklaret gennem analysen.

04

Teori

4. Teori

I dette kapitel belyser vi projektets teorigrundlag, som bygger på to forskellige teorier: mødefaciliteringsteori og dialogteori. I nærværende kapitel vil vi diskutere og præsentere disse tilgange samt deres oprindelse og kommunikationsforståelse.

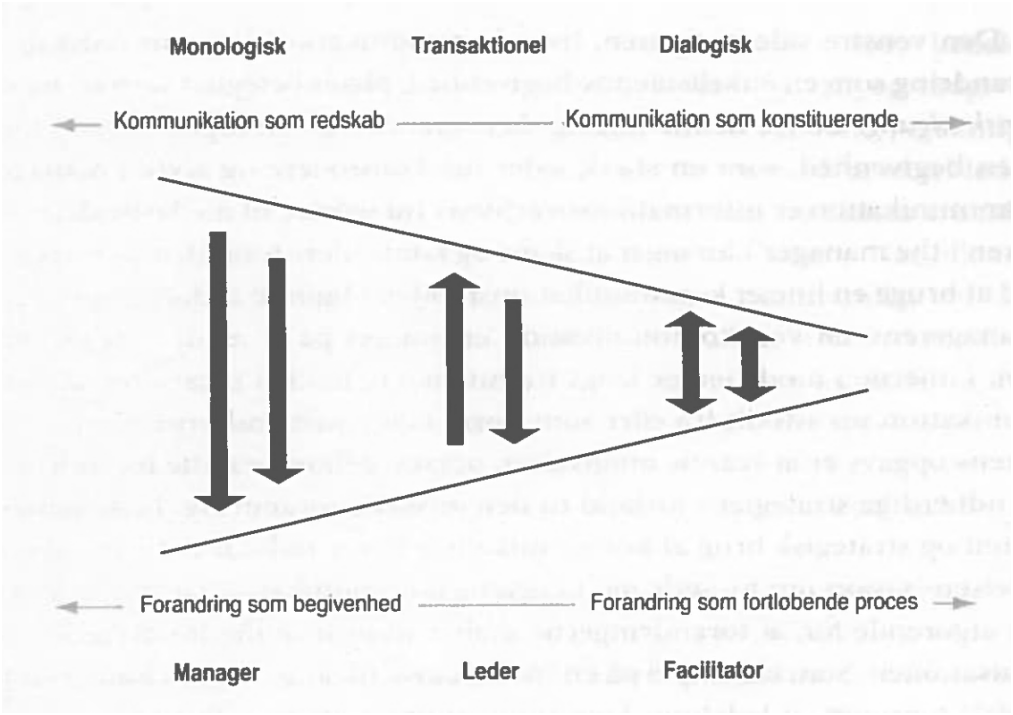
4.1. Definition af 'interne møder'

Projektet tager udgangspunkt i en forståelse af møder, som "en samling af mindst to personer, der er indkaldt med henblik på at fremme en eller flere fælles sager gennem verbal kommunikation" (Ravn, 2012, s. 80). Det, vi har betegnet som organisationens interne møder, kendetegnes også "dagligdagsmøder". Disse møder varer som regel 1-2 timer, og der er fem principper, der skal opfyldes, før der er tale om et dagligdagsmøde:

1. Deltagernes bevidstheder skal være tunet ind på hinanden. Det vil sige, at deltagerne skal være fysisk samlet, medmindre deltagerne snakker i telefon.
2. Deltagerne skal være indkaldt.
3. Mødet har det formål, at det skal fremme noget. Derfor kan det dog i praksis godt være resultatløst.
4. Deltagerne skal have en eller flere fælles sager, som skal drøftes på mødet. Der er eksempelvis ikke tale om et dagligdagsmøde, hvis en af deltagerne blot har et ønske om at fortælle noget til nogen, som ikke har relevans for deltagerne.
5. Mødet skal ske gennem verbal kommunikation. Det er dog ikke et krav, at der skal være en dialog mellem deltagerne. Altså kan en leder eller deltager godt føre en monolog gennem hele mødet (Ravn, 2012, s. 79-80).

4.2. Et metablik på det teoretiske grundlag

I dette afsnit vil vi anlægge et metablik på vores teoretiske tilgange og koblingen af disse. Med mødefaciliteringsteori og dialogteori arbejder vi ud fra to tilgange, der har tydelige forskelle i deres kommunikationsforståelser. Derfor vil vi undersøge disse, før vi præsenterer teoriernes indhold. Til hjælp inddrager vi følgende model "Paralleller mellem teorier om organisationskommunikation og organisatoriske forandringer":



Figur 6: Paralleller mellem teorier om organisationskommunikation og organisatoriske forandringer (Dahl, 2008)

Først vil vi kort præsentere modellen, hvorefter vi vil placere de to tilgange i modellen og ud fra dette diskutere deres kommunikationsforståelser

Modellen viser tre forskellige tilgange til forholdet mellem organisationsforandring og kommunikation (Dahl, 2008, s. 17). Den øverste linje repræsenterer, hvorvidt tilgangen anser kommunikation som et redskab eller som det, der skaber organisationen (konstituerende) (Dahl, 2008, s. 17). Den nederste linje illustrerer forståelsen af forandring, og begreberne manager, leder og facilitator viser forandringsagentens rolle i hver tilgang (Dahl, 2008, s. 17).

I den monologiske tilgang har organisationens leder ansvaret for at skabe visionen og fortolke samt formidle den til organisationen (Eisenberg, Andrews, Murphy & Lain-Timmerman, 1999, s. 146). Lederens adfærd og strategiske brug af kommunikation bliver færdigheder, der udbreder ledelsens forandringsvision (Eisenberg et al., 1999, s. 135-136). Lederens rolle er at kommunikere løbende for at formidle organisationens vision og inspirere medarbejderne til at følge denne, være produktive og dermed sikre at virksomheden giver overskud (Eisenberg et al., 1999, s. 136). Kommunikation anses altså som en klar informationsvej.

I den transaktionelle tilgang medarbejderne involveret mere aktivt, hvorfor kommunikation ikke anses som et entydigt afsender-modtager forhold (Dahl, 2008, s. 18). Lederen forsyner sine medarbejdere med en vision og en vis grad af forståelse for organisationens vision (Dahl, 2008, s. 18). Tilgangen kræver dog stadig ledelse, og lederen har det sidste ord. Tilgangen indeholder en overbevisning om, at denne ledelsesstil kan tillæres (Eisenberg et al., 1999, s. 140).

Den dialogiske tilgang anser forandring som noget, der skal faciliteres, i modsætning til at skabe det oppefra og ned (Dahl, 2008, s. 19). I denne tilgang er kommunikation og organisationsforandring så sammenflettet, at de nærmest ikke kan skilles ad (Eisenberg et al., 1999, s. 144). Kommunikation er en proces, der skaber mening med organisationens praksis, og medlemmerne kan gennem dialogisk undersøgelse forholde sig til deres meningsproduktion (Dahl, 2008, s. 19). Medlemmerne i organisationen bliver via dialog bevidste om forskelligheder, og de anses som essentielle ressourcer, der både kan give information, ideer og skabe nye løsninger (Eisenberg et al., 1999, s. 141-142). I den dialogiske tilgang bliver ledelse altså ikke placeret hos én enkelt person, men er noget, der skabes af alle medlemmerne i organisationen.

Vores valg af dialogteori placerer sig i den sidstnævnte tilgang, idet vi anser kommunikation som en uundværlig del af en organisation, og vi tager dermed afstand fra overbevisningen om, at kommunikation kan anvendes som et redskab. Netop denne afstandtagen kan begrunde vores kritiske syn på mødefaciliteringsteorien. I teorien er der nemlig flere aspekter, der tyder på, at Ravn har en transaktionel tilgang. Som eksempel kan fremhæves princippet om, at mødefacilitator skal skabe mening og resultater, hvilket stemmer overens med den transaktionelle leders opgave om at motivere, inspirere og skabe mening (Eisenberg et al., 1999, s. 140). Ravn har samtidig et stort fokus på, at mødefacilitator har til opgave at sikre, at møderne skaber resultater for organisationens interessenter. Dette perspektiv er også nævnt i den transaktionelle tilgang, hvor lederen varetager mange interesser, herunder interessenter og kunder (Eisenberg et al., 1999, s. 40). Ravns forhold til kommunikation bliver tydeligt, idet han giver kommunikationsråd til mødefacilitator. Rådene har som fællesnævner, at de reducerer kommunikation til et værktøj, facilitator kan anvende efter behov. Det virker til, at Ravns kommunikationsforståelse bærer præg af at have et normativt, rationelt og kognitivt perspektiv. I følgende afsnit vil vi eksemplificere denne forståelse med konkrete nedslag i mødefaciliteringsteorien.

4.3. Et kritisk perspektiv på mødefaciliteringsteorien

Som nævnt i ovenstående er vi bevidste om, at vores kommunikationstilgang adskiller sig fra den kommunikationsforståelse, som mødefacilitering bygger på. I dette afsnit vil vi derfor eksemplificere denne argumentation ved at fremhæve mønstre i mødefaciliteringsteorien med udgangspunkt i konkrete principper, overordnede forholdemåder og kommunikationsråd. Vi vil løbende forholde os kritisk til den manglende kompleksitet og diskutere, hvordan den dialogiske tilgang kan bidrage med et andet kommunikationssyn, og hvordan det kan udvide mødefaciliteringsteorien.

4.3.1. Et rationelt blik på kommunikation

Det mest fremtrædende mønster i mødefaciliteringsteorien, er Ravns rationelle tilgang til kommunikation (se afsnit *Et metablik på det teoretiske grundlag*). Han reducerer kommunikation til en række værktøjer, der kan bruges til mødefacilitering. Herunder nævnes eksempelvis, at facilitator ved at kommunikere venligt og sagligt kan begrænse de følelser, der kan opstå under et møde, på en respektfuld måde (Ravn, 2019b, s. 69-70).

Dermed har han et meget normativt blik på kommunikation, og det vises eksempelvis ved, at han giver facilitator en række konkrete kommunikationsråd (Ravn, 2019a, s. 62-64). Han påpeger også, at hvis facilitator har en anden kommunikativ overbevisning, kan denne inddrages (Ravn, 2019b, s. 73). Ifølge Ravn virker der altså ikke til at være en sammenhæng mellem kommunikation og mødefacilitering, og dermed bliver der ikke taget højde for hvilken kommunikationsforståelse, der inddrages på møderne. En mødefacilitator kan altså lige så vel inddrage en monologisk kommunikationsforståelse som eksempelvis en dialogisk (Eisenberg et al., 1999). Disse valg vil i høj grad påvirke måden, mødefacilitator forvalter sin rolle på og dermed også mødernes forløb. Derfor mener vi, at det er vigtigt for en kommende mødefacilitator at være bevidst om sin kommunikationsforståelse, og hvordan denne er afgørende for, hvordan vedkommende vil agere i facilitatorrollen.

4.3.2. Et opslagsværk til mødefacilitatoren

Der mangler grundlæggende viden om, hvordan facilitatorer skal kunne leve op til de mange retningslinjer inden for teorien. Vi ser et mønster i, at teorien udstikker en lang række retningslinjer, råd,

principper og replikker, som facilitator kan anvende. Eksempelvis fremhæves otte forskellige replikker, mødefacilitator kan anvende, når han[3] skal afbryde en "meget talende mødedeltager" (Ravn, 2019b, s. 74). Disse replikker passer til "fiktive, men realistiske" mødesituationer (Ravn, 2019a, s. 61), hvilket er et mønster for meget af den viden, der bliver formidlet i teorien.

Teorien beskriver mange mulige scenarier, der typisk opstår i en mødekontekst, eksempelvis at deltagerne kommer for sent, taler ud af en tangent eller modsætter sig facilitators beslutninger (Ravn, 2011; Ravn, 2015; Ravn, 2019a; Ravn, 2019b). Det giver en fornemmelse af, at teorien nærmere bidrager med et meget omfattende opslagsværk, fremfor at give mødefacilitatorer en grundlæggende viden, der ruster ham til selv at forvalte rollen med den uforudsigelighed, den indebærer. Det, mener vi, er problematisk af flere årsager. Først og fremmest mangler der den grundlæggende viden, der ligger bag de mange principper og råd, hvilket vi vil belyse nærmere i *En multifaglig tilgang til kommunikation*. Det får den betydning, at facilitator ikke kender motivet bag sine handlinger, hvis han blindt følger mødefaciliteringsteoriens principper. Det kan få karakter af at være "papegøjesprog", forstået på den måde at facilitator kan påtage sig rollen efter behov. Samtidig ser vi en potentiel fremtidig udfordring ved denne tilgang. Hvad vil ske, når møderne forandrer sig, og der pludselig opstår et problem, der ikke er eksemplificeret i mødefaciliteringsteorien? At lære mødefacilitator om den grundlæggende viden bag teorien (og dermed også det bagvedliggende menneskesyn) vil give ham kompetencerne til selv at håndtere disse forandringer.

4.3.3. Et manglende relationelt fokus

Endnu et mønster i teorien er, hvad vi vil betegne som et manglende relationelt fokus. Nogle af de ovennævnte principper indebærer, at facilitator skal begrænse følelser på en respektfuld måde, skjule sine egne følelser og vurdere, hvad der er plads til af følelser på mødet (Ravn, 2019b, s. 69-70). Teorien giver ikke viden om, hvordan facilitator skal kunne leve op til ovenstående krav. Det, vurderer vi, er problematisk af flere årsager. Som det første fordi flere af principperne kan fremkalde følelsesmæssige reaktioner. Her kan eksempelvis fremhæves, at facilitator skal afbryde talende mødedeltagere, samt at facilitator skal konfrontere mødedeltagere med deres forsømmelser i tilfælde af, de ikke har løst en given opgave[4] (Ravn, 2011; Ravn & Petersen, 2015, s. 41). Facilitator vil dermed

[3] Mødefacilitator vil gennem rapporten blive henvist til som "han".
[4] Denne situation bliver i øvrigt behandlet i analysetema 4.

kunne "komme til" at fremkalde følelser, som ikke må være i rummet, og dermed efterfølgende skal minimeres. Som det andet mener vi ikke, at følelser skal minimeres eller vurderes, hverken i en mødekontekst eller andre professionelle kontekster. Vi er af den overbevisning, at man som professionel kan anvende sin subjektivitet (og dermed også følelser) til at skabe ny erkendelse i samspil med andre (se *Inddragelse af subjektivitet)*.

4.3.4. Inspiration fra flere paradigmer

Det sidste mønster, vi vil fremhæve, er, at teorien henter inspiration fra flere paradigmer. Som nævnt i *Et metablik på det teoretiske grundlag* tolker vi, at Ravn abonnerer på en transaktionel kommunikationsforståelse, hvor vi ydermere vurderer, at han har et rationelt- og effektivitetsperspektiv på møder. Alligevel iagttager vi, at teorien også inddrager elementer fra andre teorier, hvilket vi vil belyse herunder:

4.3.4.1. Et kognitivt perspektiv

Teorien peger på at tage udgangspunkt i positiv psykologi. Det viser sig i Ravns inspiration fra stifteren af positiv psykologi, Martin Seligman, og det store fokus på 'meningsskabelse' og 'menneskelig opblomstring (Ravn, 2011, s. 199-218). Samtidig bliver det også tydeligt i nogle af teoriens principper og formuleringer. Her kan eksempelvis fremhæves følgende råd til mødefacilitatoren (betegnet som lederen): "I de foregående opremsninger finder lederen et par gange plads til at fremhæve den gode praksis og dens betydning for afdelingens værdiskabelse. Lederen får således lejlighed til at fremme den gode adfærd via eksempler herpå, frem for via kritik af den dårlige adfærd" (Ravn, 2011, s. 108). Med fokus på at fremhæve det positive og se bort fra det negative tolker vi, at teorien henter en stor del af sin inspiration fra den positive psykologi, hvor det netop er vigtigt at fremhæve det, der allerede fungerer (Fredrickson, 2010).

4.3.4.2. Et dialogisk perspektiv

Samtidig iagttager vi flere steder, at der dukker dialogiske elementer op i mødefaciliteringsteorien, såsom at facilitator skal se, høre og give plads til deltagernes forskellige perspektiver, og samtidig understøtte at perspektiverne modtages af de andre mødedeltagere (Ravn, 2019b, s. 71-72). I dialogteorien anses perspektivundersøgelse som en vej til læring og erkendelse (se *Dialog som en vej til*

læring). Et andet dialogisk element i mødefaciliteringsteorien er, at facilitator skal samle op på deltagernes indlæg ved at bruge deres egne ord (Ravn, 2011, s. 32). Dette stemmer overens med dialogteoriens parafraserende nøgleudtryk (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 188).

Der er altså nogle lighedstegn mellem mødefaciliteringsteori og dialogteori, og Ravn påpeger også selv, at han henter inspiration fra det dialogiske. Samtidig tager han delvist afstand fra denne tænkning og hans dialogforståelse virker til at være begrænset til rundkredssnak. Han siger således:

> De [Bill Isaacs, Edgar Schein og Peter Senge red.] fremhæver, at en dialog, foretaget siddende i en rundkreds, kan være et strålende medium for ligeværdig samtale og ophævelse af fordomme og stereotypiske forestillinger. I dialogen handler det nemlig ikke om at overbevise andre og vinde diskussioner, men om uhildet at undersøge, hvad der ligger bag ens handlinger og tanker (Ravn, 2011, s. 195).

Som forklaret i afsnittet *Dialogteori* indeholder dialog langt mere end Ravns forsimplede udlægning af den. Ravn forholder sig kritisk til dialogen og påpeger, at vi i Danmark har en snakkende mødekultur, og at for at mødet kan skabe resultater, må det have mere struktur, end den dialogiske tilgang kan bidrage med (Ravn, 2011).

4.3.4.3. Et "anerkendende" perspektiv

Det sidste, vi vil fremhæve, er mødefaciliteringsteoriens udlægning af begrebet 'anerkendelse'. Anerkendelse er et gennemgående begreb, som bliver nævnt utallige gang i forbindelse med mødefacilitators kommunikation, hvor det blandt andet er et princip, at facilitator skal tale på en anerkendende og venlig måde (Ravn, 2019b, s. 70). Vi tolker, at Ravn sidestiller anerkendelse med værdsættelse eller ros. Denne tolkning udspringer af følgende citat: "Selvom det kan overdrives, er lidt professionel og ærligt ment anerkendelse altid velkommen, især når det kommer fra facilitator (...)" (Ravn, 2019b, s. 70). Dét, at anerkendelse kan overdrives, tolker vi, udspringer af en forståelse om anerkendelse som ros. Dermed forstås anerkendelse i denne kontekst som værdsættelse.

Andetsteds iagttager vi, at mødefaciliteringsteorien i stedet abonnerer på den norske psykolog Anne-Lise Løvlie Schibbyes udlægning af begrebet anerkendelse (Ravn & Petersen, 2015, s. 112). Schibbyes anerkendelsesbegreb dækker over anerkendelse som en væremåde (Schibbye & Løvlie, 2017),

og i det perspektiv giver det umiddelbart ikke mening, at sige at anerkendelse er "professionel og ærligt ment". Anerkendelse er nemlig ikke noget, man kan *give*; men man kan *være* anerkendende. Schibbyes forståelse af anerkendelse dækker over, at man ser den anden som et subjekt, der har sine egne holdninger, værdier og er klogest på sig selv (Schibbye & Løvlie, 2017). Denne udlægning af anerkendelsesbegrebet tager altså afstand fra opfattelsen af anerkendelse som ros eller værdsættelse.

Mødefaciliteringsteorien henter dermed også inspiration fra anerkendelsestænkningen, selvom den både henter inspiration fra den Schibbyeske forståelse af begrebet og den værdsættende forståelse. Vi uddyber dette i nedenstående afsnit.

4.3.5. Et skift i tilgangen

Udover at mødefaciliteringsteorien henter inspiration fra forskellige i paradigmer, sker der også en udvikling i teorien fra Ravns publikation i 2011 til publikationerne i 2015 og 2019. Der er sket et skift i formidlingen af mødefacilitators kerneopgaver, der har ændret sig fra "at skabe mening for deltagerne og værdi for mødets eksterne interessenter" (Ravn, 2011, s. 15) til at skabe resultater og involvering (Ravn, 2015; Ravn, 2019a; Ravn, 2019b). I 2011 fylder meningsskabelse meget i udlægningen af teorien, og der bliver brugt begreber som "menneskelig opblomstring" og "eudaimonia". I publikationerne i 2015 og 2019 bliver meningsbegrebet udfaset og erstattet med involvering i stedet.

4.3.6. En multifaglig tilgang til kommunikation

For at opsummere vurderer vi altså, at teorien flere steder indeholder et meget forsimplet syn på kommunikation. Begrundelsen kan findes i den førnævnte transaktionelle tilgang, men den kan udspringe fra, at Ravn har en multifaglig tilgang til kommunikation, hvorfor han inddrager viden fra de kommunikationsteorier, der giver mening i det givne øjeblik. Det ser vi eksempelvis, idet han både omtaler anerkendelse som værdsættelse og en væremåde. Disse to forståelser er modstridende og udspringer fra to forskellige teoretiske tilgange til kommunikation. Anerkendelse som en væremåde har sine rødder i eksistentialismen og dialektikken (Schibbye & Løvlie, 2017). Anerkendelse som værdsættelse giver associationer til tilgangen Appreciative Inquiry, som er socialkonstruktivistisk. Vi kan dog ikke med sikkerhed vide, om det er sådan anerkendelse som værdsættelse skal forstås, men den udlægning understøttes, idet Ravn selv nævner, at han er inspireret af socialkonstruktivismen

(Ravn, 2011, s. 178). Vi anser det som problematisk at anvende begreber fra så forskellige teorier, idet de bygger på modstridende videnskabsidealer og verdenssyn.

Samtidig iagttager vi, at teorien indeholder mange principper og teknikker. Dette kommer i tråd med den førnævnte transaktionelle kommunikationsforståelse, hvor kommunikation reduceres til et værktøj. Dette fokus gør, at mødefacilitering i høj grad bliver formidlet som en række principper, facilitator må huske udenad. Et kritikpunkt af denne tilgang er (udover den forsimplede kommunikationsforståelse), at det efterlader mødefacilitator med en række råd, replikker og principper. Disse udgør tilsammen en stor mængde retningslinjer for *hvad*, mødefacilitator skal gøre. Der mangler dog et meget vigtigt *hvordan*. Mødefaciliteringsteorien fremlægger eksempelvis, at facilitator skal afbryde deltagere, der taler ud af en tangent. Men hvordan skal vedkommende gøre det? Hvordan skal han forholde sig, hvis mødedeltagerne bliver fornærmet? Og måske endnu vigtigere, hvordan skal han vurdere, hvornår det sagte er relevant eller ej?

Grundet ovenstående kalder Ravns tilgang på at blive suppleret af en kommunikationsforståelse, der rummer den kompleksitet, der kendetegner interpersonelle kommunikationsprocesser, som møder er. Netop dette mener vi dialogteori kan bidrage med, idet den med sin dialogiske tilgang til organisationsforandring og kommunikationsforståelse giver en mere nuanceret forståelse af møder. Samtidig kan dialogteori samt bidrage med viden om facilitators grundlæggende forholdemåde og menneskesyn, hvilket løfter facilitators kompetencer til at navigere i den uforudsigelighed, der typisk kendetegner gruppeprocesser (Billund & Zimmer, 2018).

4.4. Mødefacilitering

I de følgende afsnit vil vi præsentere de to valgte teorier, mødefaciliteringsteori og dialogteori. Mødefacilitering er et relativt nyt begreb, der henter inspiration fra og kan betragtes som en kobling mellem facilitering og klassisk mødeledelse (Ravn, 2011). I dette afsnit vil vi derfor præsenterer henholdsvis facilitering, mødefacilitering samt mødefacilitators rolle.

4.4.1. Facilitering: at gøre noget lettere

Begrebet 'facilitering' stammer fra det latinske ord "facilis", som betyder at noget er let. At facilitere betyder altså at lette eller fremme, og en facilitator er en person, der gør noget let (Hogan, 2002, s.

10; Ravn, 2019a, s. 56). Facilitering har flere rødder og opstod som et demokratisk modspil til autoritetstænkning. I 1950'erne begyndte den amerikanske humanistiske psykolog Carl Rogers at sætte sine patienter sammen i grupper og facilitere deres indbyrdes samtaler (Ravn, 2019a, s. 56). På daværende tidspunkt var faciliteringens primære fokus at skabe involvering, hvorimod facilitering anvendt i arbejdslivet i dag også har et fokus på styring mod et mål (Ravn, 2011, s. 155). I organisationsverden blev facilitering præsenteret i 1980'erne af den amerikanske organisationsforsker Edgar Schein, idet han fremlagde proceskonsulentrollen (Ravn, 2019a, s. 56). Proceskonsulenten stod i kontrast til den klassiske konsulent, som videregav sin egen ekspertviden. I stedet for at videregive viden er proceskonsulentens opgave at facilitere den viden, der allerede eksisterer i virksomheden (Ravn, 2019a, s. 56).

4.4.2. Mødefacilitering: et både-og fokus

I dette afsnit vil vi kort præsentere mødefaciliteringsteoriens mest gennemgående budskaber, om hvordan rollen som mødefacilitator bør forvaltes. Som nævnt består teorien af mange konkrete råd og vejledninger. Disse har vi valgt ikke at præsentere for i teoriafsnittet, idet vi i stedet inddrager relevante mødefaciliteringsprincipper gennem analysen.

Mødefacilitering har fokus på at skabe både involvering og resultater på møder. Involveringsprincippet henter inspiration fra facilitering, hvorimod resultatfokusset kommer af den klassiske mødeledelse (Ravn, 2011; Ravn, 2019a). Mødefacilitatoren skal altså have et dobbeltfokus og have både mødets form og mødets indhold for øje. Facilitatoren har derudover to primære opgaver: at sørge for at mødet bevæger sig mod målet, og at sørge for at alle bliver involveret (Ravn, 2019a, s. 59). Det er vigtigt, at facilitator hele tiden har begge dele for øje, og det kræver derfor et metablik, hvor facilitator zoomer ud og ser mødet "fra helikopteren" (Ravn, 2019b, s. 67). Hvis facilitator kun har fokus på ét af områderne, risikerer han at overse det andet. Hvis han styrer mødet mod et resultat, kan konsekvensen være, at mødedeltagerne bliver hægtet af. Hvis mødet omvendt har for meget fokus på involvering, kan konsekvensen derimod være at deltagerne føler sig involverede, men at mødet ikke skaber de ønskede resultater (Ravn, 2019a, s. 59).

Mødefacilitering bliver fremlagt som et alternativ til og en mere moderne forståelse af klassisk mødeledelse, hvori det primære fokus er at komme igennem punkterne på dagsordenen (Ravn, 2011, s. 15). I den faciliterende tilgang til møder ligger der også et ansvar på facilitator, om at understøtte

gruppen til at opnå mødets formål. Hvis gruppen ikke ved, hvad formålet eller målet med mødet er, må facilitatoren hjælpe dem med at afklare dette (Ravn, 2019a, s. 56).

4.5. Dialogteori

I nærværende afsnit vil vi præsentere det, vi har valgt at betegne "den dialogiske tilgang". Denne tilgang har både præget supervision, coaching, procesfacilitering og aktionsforskning, hvoraf vi i dette projekt anvender dialogisk aktionsforskning (se *Dialogisk aktionsforskning*) og dialogisk procesfacilitering (se *Dialogisk procesfacilitering som tilgang*). Idet vi præsenterer den dialogiske tilgang yderligere i de nævnte afsnit, vil vi i nærværende kort redegøre for den dialogiske tilgangs måde at forstå dialog på.

4.5.1. Dialogforståelse

Den dialogiske tilgang abonnerer på en forståelse af dialog som en: "(...) samtale med særlige kvaliteter præget af deltagernes nysgerrige, undrende, udforskende, kontaktfulde og dvælende forholdemåder, hvor nye forforståelser kan opstå og emergere i samspillet." (Alrø, Dahl & Kloster, 2013; Cissna & Anderson, 1994 i Alrø, Billund & Dahl, 2018, s. 7). Dialogen begrænser sig ikke til kun at være en kommunikationsmåde, men dækker også over en måde at være i relation på. Dialog er altså både "(...) en måde at kommunikere på og en måde at være i relation på" (Pearce & Pearce, 2000 i Alrø et al., 2018, s. 9).

Den dialogiske tilgang henter sine grundlæggende antagelser fra humanistisk psykologi, og tilgangen er forankret i et humanistisk menneskesyn, hvor "alle mennesker har værdi i sig selv, er unikke og fortjener respekt; og hvor alle mennesker er eksperter på eget liv (...)" (Alrø et al., 2018, s. 8). I de humanistiske grundantagelser ligger også en overbevisning om, at alle mennesker har potentiale til at forandre og udvikle sig (Alrø, et al., 2018, s. 8).

Formålet med dialogen er at støtte deltagerne til sammen at nå frem til en sprogliggjort erkendelse (Alrø et al., 2018, s. 17). Dialog står dermed også i modsætning til andre og måske mere hyppigt anvendte samtaleformer såsom debat og diskussion, hvor samtaledeltagerne bliver holdt fast i deres individuelle perspektiver og antagelser, som de tager for givet (Alrø et al., 2018, s. 7). Dialogen inviterer til, at man i stedet indgår i en fælles undersøgelse af et givent tema, som giver mulighed for at

nye forforståelser og indsigter kan udvikle sig (Alrø et al., 2018, s. 9). Dette gør, at den dialogiske tilgang er hjælpsom, når man vil arbejde med forandring og udvikling (Alrø et al., 2018, s. 7). Netop dette er formålet i nærværende projekt, hvor vi ønsker at bidrage til, at deltagerne forandrer og udvikler deres mødepraksis.

4.5.2. Dialog som en vej til læring

Den dialogiske tilgang anser dialogen som en metode, der i sig selv har et udviklingspotentiale og kan være en vej til læring. Alrø et al. (2018), forklarer dialogforståelsen som:

> "(...) en samtale med særlige kvaliteter, der understøtter, at deltagerne sammen når frem til en sprogliggjort erkendelse. De dialogiske kvaliteter har her især at gøre med at fremme refleksioner over egne og andres perspektiver for herigennem at udvikle perspektivbevidsthed og perspektivudfoldelse, da kimen til ny erkendelse og læring ligger her." (s. 18)

Dette betyder, at dialogen i sig selv kan skabe læring ved at udvikle samtaledeltagernes perspektiv og dermed hjælpe dem til at skabe en ny erkendelse. Læringspotentialet betegnes "learning by talking" (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 18). Den dialogiske tilgang opfatter også tale som en handling, men skelner mellem learning by talking og learning by doing for at fremhæve, at handlingen ikke behøver være fysisk aktivitet eller eksperimentering (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 18). Herudover indeholder tilgangen også et relationelt fokus. Dialogen fremmes i trygge og tillidsbaserede relationer, hvorfor kvaliteten af relationerne er vigtige for at læring kan opstå (Alrø et al., 2018, s. 18). Det forklares således: "Den udviklingsstøttende dialog fremmes i trygge og tillidsbaserede relationer og nye erkendelser vokser frem gennem relationer, der er præget af bl.a. empati, gensidig lytning, bekræftelse og anerkendelse." (Alrø et al., 2018, s. 17-18).

4.6. Opsamling på teoretisk ståsted

Vi vælger altså at tage udgangspunkt i to teorier, der har forskellige kommunikationsforståelser og er henholdsvis multifaglig og monofaglig. Koblingen mellem disse bunder i en hypotese om, at det dialogiskes relationelle fokus på kommunikation kan bidrage med en mere nuanceret forståelse af, hvordan mennesker holder gode møder. Omvendt kan mødefaciliteringsteorien bidrage med at skabe retning på møder og sikre sig, at de opnår det tiltænkte formål. Gennem analysearbejdet og designet af aktionsforskningsprocessen vil vi forsøge at teste denne hypotese.

05

Analyse

5. Analyse

I dette kapitel vil vi undersøge og diskutere den viden, møderne har bragt med sig om feltet (koblingen mellem mødefaciliteringsteori og dialogteori). Den viden, analysen frembringer, vil fungere som et afsæt for det efterfølgende design af aktionsforskningsprocessen. Kapitlets opbygning er struktureret således, at vi først præsenterer, hvordan vores data er bearbejdet og inddelt i kodningstematikker (se *Bilag 2*). Herefter følger en kort beskrivelse af analysens teoretiske afsæt efterfulgt af en forklaring af analysens opbygning. Efter de indledende afsnit præsenteres analysen.

5.1. Bearbejdning af data

Forud for analysearbejdet har vi bearbejdet det indsamlede datamateriale for at danne et overblik og udvælge kodningstematikker, som er gennemgående i materialet. Til bearbejdningen har vi gjort brug af Brigitte Jordan & Austin Hendersons tilgang 'content listings' (Jordan & Henderson, 1995, s. 43). Content listings er en metode, hvor analytikeren inddeler empirien i mindre sekvenser. Derfor har vi gennemset videooptagelserne af personalemødet og ledergruppemødet, hvorefter vi har inddelt og nedskrevet indholdet i sekvenser bestående af en overskrift og en indholdsbeskrivelse (se *Bilag 2, 3* og *4*). Vi har valgt at tilføje en ekstra kolonne kaldt "intuition". Valget henter inspiration fra vores analysemetode, DiaLoop, hvor intuition er den første og umiddelbare fortolkning af materialet, som endnu ikke er videnskabeligt kvalificeret (Alrø et al., 2016, s. 130). Intuitioner kan fungere som et hjælpemiddel til at udvælge dét, der er interessant for vores faglige fokus.

Efter at have bearbejdet vores datamateriale og inddelt det i sekvenser, har vi med afsæt i vores intuitioner udvalgt kodningstematikker, som er gennemgående for materialet. Disse tematikker har vi farvekodet for at hjælpe læseren med at skabe et overblik over hyppigheden af de enkelte tematikker (se *Bilag 3* og *4*).

5.2. Overblik over kodningstematikker

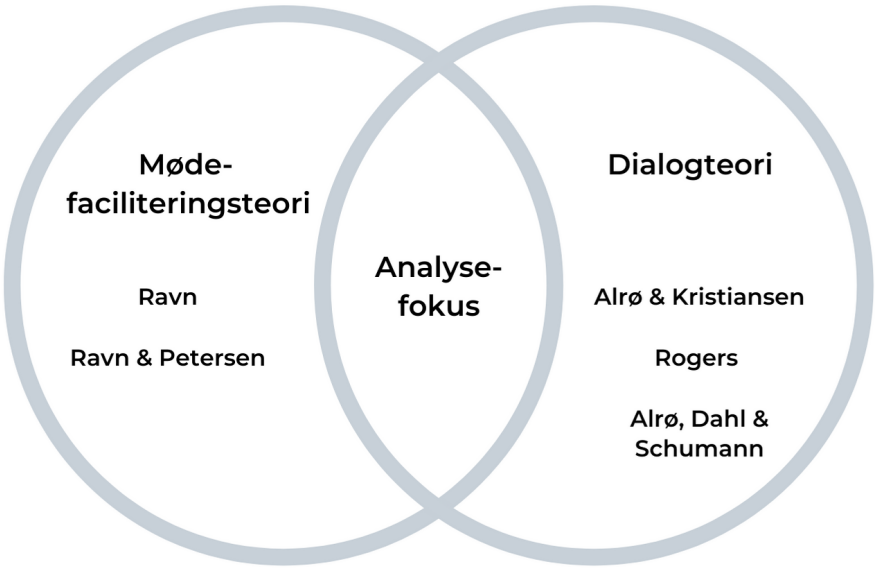
Kodningstematikkerne er udvalgt efter hyppigheden, og deres relevans i forhold til at hjælpe os med at besvare projektets problemformulering. Kodningstematikkerne fungerer som afsæt for de udvalgte sekvenser i analysen.

Derudover er det vigtigt at understrege, at analysens formål er at opnå en indsigt i de udfordringer og problematikker, der opstår, når Strandgårdens ledergruppe holder interne møder. Dermed tager vi et bevidst valg om at have et såkaldt "problemfokus", og vi lægger altså i analysen vægt på at undersøge, hvad der sker, når møderne *ikke* fungerer optimalt ud fra vores teoretiske ståsted. Valget er taget med det formål, at vi ønsker at opnå en indsigt i, hvad der kan forbedres. Disse forbedringspunkter vil være grundlag for det efterfølgende design af aktionsforskningsprocessen. Vi er bevidste om, at der også kan være et læringspotentiale i at undersøge det, der allerede fungerer på møderne med henblik på at kunne forstørre det. Derfor har vi indtænkt dette i designet af aktionsforskningsprocessen (se *Undervisningsmodul 5: Perspektivundersøgelse*).

Analysen tager primært udgangspunkt i ledergruppemødet, idet personalemødet foregik hos en nyoprettet afdeling. Personalet bestod i den forbindelse primært af undervisning, og at den pågældende afdelingsleder satte rammerne for den pædagogiske linje. Vi vil tage udgangspunkt i nedslag fra ledergruppemødet og inddrage personalemødet, når det giver mening i forhold til de mønstre, vi finder på førstnævnte møde.

5.3. Analysens teoretiske afsæt

Analysen vil forsøge at finde svar på, hvilke udfordringer der opstår under afholdelse af interne møder hos Strandgården. Til at belyse dette tager vi udgangspunkt i projektets teoretiske afsæt, som er illustreret nedenfor:



Figur 7: Analysefokus

Som nævnt har vi en dobbelt vidensinteresse. Den ene vidensinteresse er at hjælpe Strandgårdens ledergruppe med at kvalificere deres evner til at facilitere deres interne møder. Det ene formål med analysen er derfor at opnå en indsigt i, hvilke mødeproblematikker Strandgården har og dermed kan forbedre gennem aktionsforskningsprocessen (L-mødet og P-mødet). Den anden vidensinteresse er at skabe en indsigt i, hvilken viden koblingen mellem mødefaciliteringsteori og dialogteori kan give om møder.

5.4. Analysetemaer og retningslinjer for transskription

Analysen er opdelt i følgende fem analysetemaer:

- Analysetema 1: Hvordan forvaltes mødeledelse?
- Analysetema 2: Deltagere der ikke lytter
- Analysetema 3: Hvordan tager de beslutninger?
- Analysetema 4: Håndtering af manglende opgaveløsning
- Analysetema 5: Forskellige formål med at holde møder

Disse temaer udspringer fra de førnævnte kodningstematikker og belyser de mødeproblematikker, der er mest tydelige i empirien. Analysen består af udvalgte sekvenser fra kodningstematikkerne, som er blevet transskriberet ud fra nedenstående retningslinjer:

Fed:	angiver betoning på særlige ord
Kursiv:	angiver nedtoning på særlige ord
(...):	udeladt tekst
<u>Understregning</u>:	overlap af tale
(1.0):	pauser gengivet i antal sekunder
[Palle klør sig i håret]:	kropssprog er angivet, hvor det har relevans for analysens fokus

Idet samtaleanalyse har fokus på dialog og indhold frem for lingvistik, har vi fokus på, at teksten skal være læsevenlig og skal kunne forstås uden for konteksten (Alrø & Kristiansen, 1997, s. 152-153). Derfor er det gældende, at vi gør brug af grammatisk tegnsætning, og at vi har skrevet ordene ud, så de står på sproglig korrekt rigsdansk. Det vil sige, at ord der bliver forkortet i tale, skrives ud. Eksempelvis bliver ik' til ikke.

01

Analysetema 1:
Hvordan forvaltes mødeledelse?

5.5. Analysetema 1: Hvordan forvaltes mødeledelse?

I dette analysetema vil vi undersøge, hvordan Strandgårdens mødeledelse forvaltes. For at kunne skabe viden om deres møder, mener vi, det er vigtigt at have en indsigt i, hvordan deres nuværende mødeledelse fungerer. Derfor udforsker vi to sekvenser, der kan bidrage med viden om mødelederens forvaltning af sin rolle.

5.5.1. Sekvens 1: Fokus på form og tid

Hvor: Ledergruppemødet
Hvem: Michael, Dorthe, Pia, Morten, Bente og Palle
Dagsordenspunkt: Erfaring med skrivning af statusudtalelser

Den første sekvens, vi inddrager, foregår cirka midtvejs i ledergruppemødet. Mødedeltagerne er i gang med et punkt på dagsordenen, hvor de snakker om deres personlige erfaringer med at bruge to eksterne konsulenter, Hanne og Pernille, til at få skrevet de statusudtalelser, der løbende skal udarbejdes om beboerne. Sekvensen sker syv minutter efter, at punktet fra dagsordenen er præsenteret. Pia har netop fortalt, at hun har bedt medarbejderne om at have fingeren på pulsen i forhold til beboerne, selvom de ikke selv skriver statusudtalelserne. Imens Pia og Morten diskuterer dette, rækker Dorthe hånden op, og Palle og Lisbeth snakker lavt om, at Lisbeth snart skal gå. Palle rejser sig og går over til Michael. Herefter opstår følgende sekvens:

Sekvens 3 (L-mødet) **Tid: 01:39:28-01:40:29**
Dorthe: Men men øh Pia? Pia: Ja? Dorthe: Det vi gør, det er, at vi sender hver gang en ny øh ressourceblomst[5] med, og øh de nye mål for den unge, og så øh den kognitive, hvor langt vi nu er, med

[5] En ressourceblomst er en model, som Strandgården bruger i deres pædagogiske arbejde.

[Palle står bag Michael og siger noget utydeligt til Michael, som Michael svarer "ja" til, og Palle går ud af lokalet.]

Pia: Ja.

Dorthe: det, som vedhæftet

Pia: Mega godt.

Michael: **Tiden den render** [**markerer med sine hænder foran sig**] *lidt* for os, så nu *prøver* jeg at holde *lidt* fokus på, at vi ikke *lige* kommer for langt omkring.

Pia: Ja.

[Dorthe nikker]

NB: Betoninger er markeret med **fed** og nedtoninger er markeret med *kursiv*.

Ved denne sekvens er det vores umiddelbare intuition, at Michael ikke er opmærksom, idet han afbryder Dorthe og Pia ("Tiden den render lidt for os, så nu prøver jeg at holde lidt fokus"). Han betoner sit udsagn ved at hæve stemme og markerer med sine hænder foran sig. Vi undrer os dog over, at han bryder ind med argumentet: "nu *prøver* jeg at holde *lidt* fokus på, at vi ikke *lige* kommer for langt omkring". Ud fra vores kontekstforståelse ved vi, at Dorthe og Pia snakker om punktet på dagsordenen, som omhandler at dele erfaringer med brugen af to eksterne konsulenter. Samtidig iagttager vi, at Michael er i gang med at skrive på sin computer, imens samtalen mellem Dorthe og Pia foregår.

I Michaels udsagn er der flere ord, der fungerer som perspektivmarkører, hvilket er ord der afslører ens perspektiv (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 190). Ordene "holde lidt fokus" tolker vi som en perspektivmarkør, der afslører, at Michael ikke mener, at der lige nu er fokus i samtalen. Samtidig fungerer ordene "for langt omkring" også som perspektivmarkører, der kan indikere, at Michael vurderer, at deres samtale er irrelevant i forhold til emnet på dagsordenen. Ud fra disse perspektivmarkører tyder det på, at Michael afslører et perspektiv om, at det er vigtigt, at samtalen holder sig inden for punktet på dagsordenen. Men idet Michael ikke direkte siger, hvad fokusset skal være på, men i stedet henviser til, at de ikke skal komme for langt omkring, er det stadig ukonkret, hvordan Michael mener, at der bør holdes fokus. I udsagnet taler Michael ud fra sit perspektiv, og det kan være svært for de andre mødedeltagere at vurdere, hvad "for langt omkring" indebærer. For at forklare hvad der er spil, vil vi inddrage begrebet *kongruens* (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 180, som her er inspireret af Rogers).

Kongruens indebærer, at man kommunikerer det, man tænker og føler. Det virker til, at Michael har en holdning til, hvad der er relevant og ej, og det kommunikerer han ikke klart til de andre. Vi vil derfor argumentere for, at han i denne sekvens er inkongruent. Kongruens kan dog kun være til stede, hvis en person også har intrapersonel kongruens, og der dermed er overensstemmelse mellem det, personen oplever og er bevidst om (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 180). Det er derfor muligt, at det ikke er bevidst, at han undlader at kommunikere sin holdning. Det kan lige så vel være, at han ikke selv har overvejet, hvad han helt konkret mener og derfor ikke har mulighed for at kommunikere om det (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 180-181). Der er dog også andet i samtalen, der tyder på inkongruens. Vi ved fra kontekstviden, at Palle henvender sig til Michael for at fortælle, at Strandgårdens bogholder kommer med et oplæg til mødet om feriepenge. Dette sker i forlængelse af ovenstående sekvens, hvorfor vi fortolker, at dét er grunden til, at Michael afbryder Pia og Dorthe. I stedet for at hentyde til at de taler udenom dagsordenen ("så nu *prøver* jeg at holde *lidt* fokus på, at vi ikke *lige* kommer for langt omkring."), så kunne han have metakommunikeret om tidspresset grundet det kommende oplæg. Samtidig har Michael netop talt med Palle, hvorfor han ikke var opmærksom på Pia og Dorthes samtale. Derfor antager vi, at han måske slet ikke har lyttet til Pia og Dorthes samtale og derfor ikke kan vurdere, om den er relevant for emnet eller ej. At mødelederen ikke lytter kan have den konsekvens, at han overser perspektiver, og at deltagerne ikke føler sig set eller hørt.

Løbende gennem mødet afbryder Michael og beder mødedeltagerne forholde sig til dagsordenen, imens han har et fokus på tiden, og det er også ham, der styrer mødets pauser (se *Bilag 2*). Derfor tolker vi, at Michael er mødeleder. Som mødeleder er det en af ansvarspunkterne, at sikre sig at deltagerne forholder sig til dagsordenen (se *Mødefacilitering: et både-og fokus*). Det er derfor forventeligt, at mødelederen afbryder deltagerne, hvis de taler ud af en tangent (Ravn, 2011, s. 32). Dette kræver, at facilitator har en konstant opmærksomhed på samtalen, hvilket vi tolker, Michael ikke har i ovenstående nedslag.

Hvor en mødefacilitators kerneopgave er at have fokus på både form og indhold, er det normalt, at den klassiske mødeleder har mest fokus på indholdet og glemmer form, retning og tid (Ravn, 2011, s. 14-15). I ovenstående sekvens sker der faktisk det modsatte - nemlig at mødelederen bliver så optaget af tiden, at han overser indholdet. Dette resulterer i, at han ikke lytter til Pia og Dorthes pointer, og de bliver "irettesat" på manglende baggrund. Forklaringen på vores ovenstående intuition om, at Michael ikke er opmærksom, kan derfor skyldes, at hans fokus er rettet mod mødets form

(tiden) og derfor ikke lytter til indholdet. Dette fokus skifter umiddelbart kort efter, hvilket vi vil udforske i næste sekvens.

5.5.2. Sekvens 2: Opslugt af indhold

Hvor: Ledergruppemødet

Hvem: Michael, Dorthe, Pia, Morten, Palle og Bente

Dagsordenspunkt**:** Erfaring med skrivning af statusudtalelser - fortsat

Denne sekvens sker i direkte forlængelse af ovenstående sekvens.

Sekvens 2 (L-mødet) **Tid: 01:40:29-01:41:06**
Michael: Så grundlæggende så er erfaringen med at gøre brug af Pernille og Hanne, som øh eksterne til det, den er god. Og det fortsætter vi med i det omfang, vi kan, og så må vi kigge på, hvordan det er. [Michael gestikulerer med hænderne, imens han kigger skiftevis rundt på de andre ledere]. Jeg synes faktisk det er fint, at de er delt op [Michael kigger ned på computeren og efterfølgende over på Pia], for jeg tror, hverken Hanne eller Pernille har mulighed for at lave vores allesammens. Og så kan det godt være, at de er forskellige, men ja. [Michael kigger ned på computeren og skriver ned]. Pia: Nej det tror jeg heller ikke. Fordi havde de det, så havde det da været **fedt**, at Hanne kunne lave det hele, men det tænker jeg ikke, hun kan altså. [Pia kigger først på Michael og efterfølgende over på Morten]. Morten: Det kan hun ikke. Det tror jeg heller ikke, at hun kan. [Morten kigger på Pia]. Pia: Nej. Morten: Fordi mange ting, noget af det. Fordelen lige nu er, at hun klarer noget akut, fordi det er **jo** tit, at det brænder på, når det skal ske. I hvert fald for vores vedkommende. Så er der Mie, der som i sidste uge kørte galt i bilen som spritkørsel, så er det lige en rapport igen agtigt ikke. Øh ja. [Morten kigger skiftevis på Lisbeth, Pia og Jens]
NB: Betoninger er markeret med **fed** og nedtoninger er markeret med *kursiv*.

Som nævnt inddrager vi denne sekvens, idet vi har en intuition om, at Michael skifter fokus. Først opsummerer Michael på dagsordenspunktet ved at understrege, at de har god erfaring med at bruge

de eksterne konsulenter, og at de skal fortsætte med det. Idet han bruger det personlige pronomen "vi" og samtidig kigger skiftevis rundt på mødedeltagerne, tolker vi, at han taler på vegne af dem alle. Ved at sige: "Og det fortsætter vi med i det omfang, vi kan, og så må vi kigge på, hvordan det er." bruger han en direktiv sproghandling, hvor han opfordrer ledergruppen til at fortsætte med at bruge Pernille og Hanne. Vi tolker således, at han afrunder punktet på dagsordenen, hvilket også underbygges af, at han forinden har gjort opmærksom på, at tiden render fra dem. Efter opsummeringen fortsætter Michael med en ekspressiv sproghandling: "Jeg synes faktisk det er fint, at de er delt op, for jeg tror, hverken Hanne eller Pernille har mulighed for at lave vores allesammens. Og så kan det godt være, at de er forskellige, men ja.". Idet han ytrer sin holdning, kigger han på Pia, hvilket kan tolkes som en invitation til videre samtale. Den griber Pia og Morten, og det fører til, at samtalen fortsætter yderligere, selvom Michael allerede har konkluderet og fremlagt et konkret handlingsforløb (Ravn, 2011, s. 65). Det virker altså til, at Michael først har et fokus på at opsummere på punktet og komme tilbage til dagsordenen (ved at sige at tiden render). Men idet han efterfølgende fortsætter med at udtrykke sin egen mening, flytter han sit fokus væk fra dagsordenen og bliver i stedet opslugt af indholdet. Det tidspres, han netop har omtalt, bliver dermed skubbet i baggrunden.

Det samme mønster gør sig gældende på personalemødet, hvor Bente agerer mødeleder. Vi iagttager at hun flere gange refererer til dagsordenen og har et fokus på mødets form (se eksempelvis P-mødet 03:03:06-03:05:13 og 03:23:29-03:24:05). Samtidig når mødet dog ikke at blive færdigt til tiden, hvilket kan tyde på, at hun er blevet så optaget af indholdet, at hun har glemt mødets tidsaspekt. Hendes afsluttende kommentar: "Godt nok, vi nåede heller ikke i mål i dag. Mødet sluttes af." (P-mødet, 03:56:43-03:57:04) peger på, at det ikke er et nyt fænomen og samtidig, at det måske ikke er så vigtigt for hende. Der er ikke noget atypisk ved dette, idet det ofte sker for den almindelige mødeleder, at der er et enten-eller fokus på henholdsvis form eller dagsorden. Dette står i kontrast til mødefacilitatoren, som har et både-og blik, og dermed har fokus på både form og indhold (Ravn, 2011, s. 14-15).

5.5.3. Delkonklusion

For at opsummere på analysetemaet kan vi konkludere, at mødelederen Michael har et enten-eller fokus, hvor han enten fokuserer på mødets form eller indhold. Det har den konsekvens, at når fokusset er på formen, overhører han indholdet og lytter ikke til deltagerne. Dermed er der en risiko for, at han

overser et vigtigt perspektiv, eller at deltagerne ikke føler sig hørt. Når fokusset omvendt er på indholdet, bliver tidsperspektivet og dermed mødets form overset. Vi konkluderer, at det samme mønster går igen på personalemødet.

02

Analysetema 2:
Deltagere der ikke lytter

5.6. Analysetema 2: Deltagere der ikke lytter

I forlængelse af ovenstående har analysetema 2 til formål at undersøge, om deltagerne lytter til hinanden. Derfor har dette analysetema fokus på at udforske deltagernes kontakt og tager derfor udgangspunkt i to sekvenser fra en kommunikativ situation, der gjorde indtryk på os, da vi overværede mødet.

5.6.1. Sekvens 3: En opgave bliver ikke løst

Hvor: Ledergruppemødet
Hvem: Hele ledergruppen udover Lisbeth, som er gået fra mødet tidligere
Dagsordenspunkt: Afrapportering af medicinering

Nedenstående sekvens er et uddrag fra mødet, der varer cirka 15 minutter. Samtalen omhandler dagsordenspunktet "afrapportering af medicinering". Pia er sammen med Lisbeth ansvarlig for, at denne opgave bliver udført. Lisbeth er gået tidligere fra mødet, og hun er derfor ikke til stede. Pia italesætter, at opgaven på nuværende tidspunkt er et hængeparti, og at Lisbeth og hende mangler "nogle timer i døgnet". Hun fortæller de andre mødedeltagere om opgavens omfang:

Sekvens 3 (L-mødet)
Tid: 02:53:01-02:53:26

Pia: Der er også det i det, at alle de der beskrivelser og sådan noget, de skal jo også revurderes.

Bente: Ja

Pia: De skal jo også skrives om og følges op på. Vi skal rundt i alle husene, og vi skal, vi har det der hjul der, medicinhjulet, der skal følges op. Der skal holdes møder med de medicinansvarlige og sådan noget. **Altså** det er ikke **[klapper på låret]**

Michael: Er det under årshjulet? [Michael skriver på sin computer] [Pia sukker dybt]

Jens: *Jamen det lyder jo spændende* [Jens lægger hovedet tilbage og prøver at balancere sin telefon på sin pande. Bente, Michael og Signe griner]

Pia: Jamen det tager bare. Det er bare, **det er bare for at sige, at det er ikke, det er ikke bare lige.**

Palle: Altså grunden til

Pia: **<u>Det bliver</u> jeg bare nødt til at sige**. Det tager altså.
NB: Betoninger er markeret med **fed** og nedtoninger er markeret med *kursiv*.

Ovenstående nedslag er valgt på baggrund af en intuition om, at Pia ikke føler sig hørt, og derfor vil vi undersøge nedslaget nærmere.

Pia giver udtryk for, at det er en stor opgave, Lisbeth og hende varetager. Hun betoner udtrykket: "Det er bare, **det er bare for at sige, at det er ikke, det er ikke <u>bare lige</u>**.", og indikerer hermed, at opgaven er vanskelig. Hun bruger flere betoninger både verbalt og nonverbalt, idet hun gentager sin ytring flere gange. Samtidig klapper hun sig på låret, imens hun siger: "**Altså** det er ikke", hvor hendes gestik virker som en betoning, der understreger budskabet. Vi tolker altså, at Pia forsøger at understrege, at opgaven er omfattende. At Pia understreger opgavens størrelse kan også hænge sammen med, at hun senere fortæller, at hun ikke har lyst til at være ansvarlig for opgaven. Palle lægger både før og efter denne sekvens vægt på opgavens alvor (se *Bilag 3*), hvorfor vi tolker, det kan være svært for Pia at sige, at hun ikke vil varetage opgaven. Palle og Pia er samlevere, hvilket kan være med til at gøre situationen endnu mere kompleks. Samtidig er Lisbeth ikke til stede, og det er hende, Pia deler ansvaret med. Derfor tolker vi, at hendes betoninger har til formål at understrege opgavens størrelse, fordi hun føler sig utilpas ved ikke at have løst opgaven og ikke have lyst til at varetage den. Hendes nonverbale betoninger (at klappe sig på låret og derefter sukke dybt) underbygger denne tolkning.

I forlængelse af denne tolkning bliver vi overraskede over Jens' reaktion, idet han siger: "*Jamen det lyder jo spændende*" og forsøger at balancere sin telefon på sin pande. Jens' udsagn virker ironisk, idet han siger det med lav stemme og uden entusiasme (som umiddelbart står i kontrast til det sagte). Ironi kendetegnes netop ved, at der ikke er overensstemmelse mellem det sagte og måden, det siges på (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 171). Derfor tolker vi, at Jens er ironisk, hvilket også underbygges af den indirekte ekspressive handling med at balancere sin telefon på sin pande bagefter. Handlingen viser, at han tuner ud af samtalen, hvorimod hvis han reelt syntes, emnet var spændende, ville han optræde mere nærværende. Ud fra vores kontekstviden ved vi, at Jens er en af ejerne, og derfor kan der være implicitte forventninger til, at han håndterer situationen på en professionel måde.

Jens' handling kan forklares med mangel på empati i situationen. Empati er en form for indføling, der gør, at man kan sætte sig i det andet menneskets sted, som var det en selv. Samtidig er man bevidst

om, at det andet menneske er anderledes og har et andet perspektiv end en selv. I empati kan man leve sig ind i, hvordan det andet menneske har det og identificere sig med vedkommendes perspektiv (Rogers, 1994, s. 157-158; Alrø & Kristiansen, 1998, s. 172-173). Netop dette tolker vi, at Jens ikke gør i denne situation. Som nævnt i ovenstående tolker vi, at Pia synes opgaven er uoverskuelig, hvilket hun viser med gentagelser, betoninger og verbalsprog. Hun fremhæver situationens alvor, og det er netop denne alvor, vi tolker, Jens ikke sætter sig ind i. Han tager i stedet sin telefon og lægger den på sin pande, hvilket resulterer i, at Michael, Bente og Signe griner af ham. Jens' handling står således frem som meget kontrastfyldt i en situation, der ellers bærer præg af alvor.

Ovenstående fortolkning om mangel på empati fra Jens' side, er dog ikke modsigelsesfri. Hans handling kan nemlig også modsat tolkes som, at han *kan* sætte sig ind i, hvor kedelig en opgave det er, og at handlingen dermed er et udtryk for empati over for Pia. Jens' handling kan altså både ses som mangel på empati og som et udtryk for empati. For at få en indikation af hvilken tolkning, der er mest sandsynlig, vil vi i følgende sekvens undersøge Pias reaktion.

5.6.2. Sekvens 4: Når en deltager ikke føler sig mødt

Hvor: Ledergruppemødet
Hvem: Michael, Pia og Morten
Dagsordenspunkt: Afrapportering af medicinering

Efter Jens' ironiske udsagn gentager Pia, at opgaven "ikke bare lige" er til at løse. Denne gang betoner hun det ved at hæve stemmen, hvorfor vi tolker, at hans handling bidrager til, at hun ikke føler sig hørt (se *Sekvens 3*). Hvis Jens' intention var at spejle hende, lykkedes det altså ikke. 'Spejling' kan hjælpe den anden med at føle sig set og hørt (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 197), og det tolker vi, at Pia ikke føler, siden hun gentager sig selv. Denne fortolkning understreges af den følgende sekvens, som sker cirka fire minutter senere end ovenstående nedslag. Pia har i mellemtiden flere gange givet udtryk for, at hun ønsker hjælp til at løse opgaven. Herefter stiller Michael følgende spørgsmål:

Sekvens 4 (L-mødet)
02:57:16-02:58:07

Michael: Så det I har brug for, er det, at vi sætter nogle datoer i kalenderen og siger, at det er her, vi gør det? Jeg ved ikke, hvor lang tid det vil tage.

Pia: Nej, jeg har måske. **Det, I skal høre, jeg siger,** det er, jeg skal nok få sat en dag i kalenderen, men jeg kunne **mega godt** tænke mig at komme af med det ansvar [slår kuglepennen ned i bordet]. Jeg synes, at jeg har **rigtig meget** andet, som jeg også gerne, gerne rigtig gerne vil og gør, men men jeg synes måske, at den her kunne jeg **virkelig** godt tænke mig at sælge videre altså. *Jeg synes, paletten er ved at være fyldt*. [Hun hæver øjenbrynene, lukker øjnene i et par sekunder og sukker].

[Bente kigger på Pia. Palle og Signe kigger ud i rummet. Jens skriver på sin telefon og derefter tegner han på en blok foran ham. Morten kigger skiftevis på Michael og Pia].

Morten: Men kunne det så være en øh del af dem, der er rundt i, i. Hvor der har uddannelsen, der kunne gøre det eksempelvis?

Pia: Ja, det *kunne det måske godt* være. Altså hvor man siger, at det er dens ansvar.

Morten: **Eller skal det være en udefra?** Det er fordi, jeg synes bare, der er fordele i det med at have en.

Pia: At have en inde.

Morten: Ja det synes jeg er en fordel, fordi I kan gå ind og kigge på, om depoterne passer. Jeg ved godt, I ikke kan se det fysisk, men I kender også systemet.

Pia: Ja

Ovenstående sekvens er udvalgt på baggrund af en intuition om, at Pia som nævnt ikke føler sig lyttet til. Samtidig står sekvensen tydeligt frem for os, fordi vi kan huske, at vi i overværelsen af denne samtale havde medfølelse med Pia. Michael stiller et fortolkende parafraserende spørgsmål, idet han spørger ind til, om de skal hjælpe Lisbeth og Pia med at finde datoer ("så det I har brug for, er det, at vi sætter nogle datoer i kalenderen og siger, at det er her, vi gør det?"). En parafrase er en gengivelse af, hvad den anden har sagt. Når parafrasen ikke bliver gengivet præcist, er der tale om en fortolkende parafrase, og det kan føre til at den anden samtalepartner tager afstand fra gengivelsen (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 188). Pia har tidligere i samtalen nævnt, at der skal sættes tid af til at udføre opgaven, og vi tolker, at det er dét, Michael refererer til i spørgsmålet. Michaels tolkning er umiddelbart ikke rigtig, da Pia tager afstand til det og svarer nej til spørgsmålet ("Nej, jeg har måske. Det I **skal** høre,

jeg siger (...)"). Selvom fortolkningen ikke var rigtig, kan spørgsmålet altså have haft en hjælpsom effekt, da det hjalp Pia med at uddybe, hvad hendes udfordring *egentlig* består af.

Idet Pia uddyber: "**Det, I skal høre, jeg siger**: (...)" metakommunikerer hun om sin tidligere kommunikation, hvilket kan hjælpe samtalepartneren med at skabe klarhed (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 184-185). I dette tilfælde er det ikke samtalepartneren, der metakommunikerer, men Pia selv, som vi tolker, at hun gør det for at skabe klarhed om sin situation. Pia har flere betoninger i hendes udsagn, hvilket vi ser både ved, at hun slår kuglepennen i bordet og betoner enkelte ord ("**Det, I skal høre, jeg siger**" og "jeg kunne **mega godt** tænke mig"). Derudover betoner hun det også med sit parasprog, idet hun hæver stemmestyrken, samtidig med hun siger: "jeg kunne **mega godt** tænke mig at komme af med det ansvar." Betoningerne tolker vi, som at Pia vil understrege vigtigheden i sit budskab, og det kan samtidig være et udtryk for, at hun ikke magter opgaven. Den fortolkning understreges ved hendes efterfølgende udsagn: "*Jeg synes, paletten er ved at være fyldt*". Dette udtryk bruges ofte som en metafor for travlhed, og sådan tolker vi det også i dette tilfælde. Pia giver nemlig forinden dette udsagn udtryk for, at hun har mange opgaver, idet hun siger: "Jeg synes, at jeg har **rigtig meget** andet, som jeg også gerne rigtig gerne vil og gør." Med betoning på "**rigtig meget**" understreger hun sit budskab, om at hun har travlt.

Udsagnet: "*Jeg synes, paletten er ved at være fyldt*" bliver sagt med lav stemmestyrke, imens hun hæver øjenbrynene, lukker øjnene i et par sekunder og sukker. Sammen med det sagte tolker vi dette som et tegn på, at hun føler sig overvældet eller utilpas i situationen. Metakommunikationen, gentagelserne, den varierende stemmestyrke og kropssproget indikerer, at Pia ikke føler sig hørt. I forlængelse af dette vil vi undersøge, hvordan de andre deltagere reagerer på Pias udsagn.

5.6.3. At tune ind på andres perspektiver

Imens Pia fortæller, at hun gerne vil give opgaven videre, og at hendes palette er ved at være fyldt, giver kun få af mødedeltagerne hende opmærksomhed. Bente holder øjenkontakt med Pia, og det samme gør Morten og Michael momentvis. Mødets andre deltagere virker derimod fraværende og optagede af andre ting. Fra vores overværelse af mødet står netop denne situation ud, og vi kan huske, at vi begge blev berørte af Pias reaktion. Det skyldes, at ingen af deltagerne (heller ikke de tre, der kigger på Pia) virker til at lytte aktivt til hende. Aktiv lytning er en grundlæggende dialogisk forholdemåde og indebærer, at man forholder sig nysgerrigt til samtalens anden part (Rogers & Farson,

1969; Alrø & Kristiansen, 1998, s. 166). Det viser sig ved, at man bekræfter, at man lytter, eksempelvis ved at holde direkte øjenkontakt eller give nonverbale tilbagekanaliseringer for at signalere, at man følger med i samtalen. Det kan vise sig paraprogligt ved at sige "mmh" eller "ja", og det kan også vise sig nonverbalt ved at give et bekræftende nik (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 166).

Ud over Bentes øjenkontakt er der ikke nogle tegn på, at deltagerne lytter aktivt til Pia. Det virker til, at deltagerne ikke er tunet ind på Pia og dermed ikke har kontakt til hende (Stern, 2000; Alrø & Kristiansen, 1998, s. 181). Kontakt er, ligesom aktiv lytning, også en særlig dialogisk kvalitet, og når man har kontakt, forsøger man at tune sig ind på samtalepartnerens og dennes perspektiv (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 181). Netop denne kontakt ser vi ikke i denne sekvens, hvor mødedeltagerne ikke virker til at være tunet ind på Pias situation og se tingene fra hendes perspektiv. Denne tolkning understøttes både af deres mangel på øjenkontakt og tilbagekanaliseringer, men den understøttes i øvrigt også af, hvad der sker efterfølgende i samtalen. Morten foreslår en løsning på problemet ("men kunne det så være en øh del af dem, hvor der har uddannelsen, der kunne gøre det eksempelvis"), hvortil Pia svarer: "ja *det kunne det måske* godt være. Altså hvor man siger, at det er dens ansvar.". Pia nedtoner sit svar ved at sige "*det kunne det måske* godt være" og gentager derefter, at det er ansvaret, hun vil give fra sig. Det virker til, at det er vigtigt for Pia at kunne give netop ansvaret fra sig. Alligevel foreslår Morten bagefter, at Pia og Lisbeth kan fortsætte med at holde øje med, om depoterne passer. I det løsningsforslag bliver Pias behov ikke imødekommet, idet hun på den måde stadig bibeholder ansvaret for, at opgaven løses korrekt. Pia har gentaget ordet "ansvar" flere gange, hvorfor vi tolker, at det er et nøgleudtryk i sekvensen (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 188), men det virker ikke til, at Morten er tunet ind på Pias behov, hvilket vi tolker som udtryk for manglende kontakt i samtalen.

5.6.4. Om at have gode hensigter

I sekvensen er der også tegn på, at deltagerne lytter til Pia. Som tidligere nævnt tolker vi, at Michael stiller et fortolkende parafraserende spørgsmål. Hans tolkning viser sig dog at være forkert, hvorfor Pia afviser den. At parafrasere samtalepartneren er også en måde at udvise aktiv lytning på (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 166). Selvom tolkningen viser sig at være forkert, kan det parafraserende spørgsmål stadig være et tegn på, at Michael lytter til Pia og forsøger at hjælpe hende. Ligeledes ser vi også tegn på, at Morten forsøger at hjælpe Pia. Selvom vi har tolket, at hans løsningsforslag umiddelbart ikke matcher Pias ønsker, virker han ivrig efter at hjælpe hende med at løse problemet. Denne tolkning underbygges af, at han også efter denne sekvens gentagne gange stiller løsningsorienterede spørgsmål

(se *Bilag 3*). At Mortens løsning ikke matcher Pias ønsker skyldes altså ikke nødvendigvis, at han ikke lytter til hende. Det kan i stedet være et udtryk for, at han ser tingene fra sit eget perspektiv (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 189). Idet Morten er en af medejerne, ville det give mening, at han anlægger et driftsperspektiv på løsningen. Uden at vi kan konkludere præcis, hvilket perspektiv Mortens taler ud fra, virker det til, at det er et andet perspektiv, end Pia har.

Vi tolker altså, at både Morten og Michael har intentioner om at hjælpe Pia, trods ingen af dem lykkes med at tune sig ind på hendes perspektiv. Udfordringen ved denne sekvens er således ikke manglende vilje til at hjælpe, men nærmere at det ikke lykkedes dem at give den ønskede hjælp.

5.6.5. Delkonklusion

Vi kan konkludere, at der mangler kontakt mellem mødedeltagerne, og at de viser tegn på ikke at lytte til hinanden. Det har de konsekvenser, at en mødedeltager ikke føler sig set og ikke får den hjælp, hun ønsker. Vi konkluderer samtidig, at mødedeltagerne har intentioner om at hjælpe, selvom det ikke lykkes. Analysetemaet viser altså et mønster i den manglende lytning og kontakt mellem mødedeltagerne. Det får både konsekvenser for den enkelte mødedeltager, der ikke føler sig mødt, men også på et mere organisatorisk niveau, hvor det ikke lykkes deltagerne at løse den givne udfordring.

03

Analysetema 3:
Hvordan tager de beslutninger?

5.7. Analysetema 3: Hvordan tager de beslutninger?

Analysetemaet har til formål at undersøge, hvordan mødedeltagerne tager beslutninger. For at undersøge dette tager vi udgangspunkt i den situation (afrapportering af medicinering), vi analyserede i ovenstående tema. Vi har valgt dette fokus, idet der foreligger en tydelig udfordring, og derfor vil vi i nærværende tema belyse, hvordan deltagerne tager beslutninger om at løse den givne udfordring.

5.7.1. Sekvens 5: Sådan forløber konstruktionsfasen

Hvor: Ledergruppemødet
Hvem: Morten, Michael, Jens, Palle, Dorthe og Pia
Dagsordenspunkt: Afrapportering af medicinering

Den følgende sekvens sker i forlængelse af sekvens 4, og nedslaget opstår få minutter senere.

Sekvens 5 (L-mødet) **Tid: 03:02:06-03:02:46**
Morten: Kan Lisbeth gøre det? Michael: Jeg tror ikke, vi skal lægge mere over på hende. Det er svært at svare på for mig. Morten: Jamen det var bare, om du kan snakke med hende eller spørge hende, om hun er tryg i de der procedurer. Jens: Hanne. Palle: Hanne? [rynker brynene] Jens: Ja hende Hanne der var hun ikke god til at lave beskrivelser og lave alt der der lovgivningsmæssige noget? Dorthe: Jo det er hun. Jens: Og så kunne hun måske stå for det der rent administrative omkring det, og så kunne Michael: Altså skriver-Hanne? Jens: Ja.

Michael: Det tænker jeg ikke, vi skal lægge over på hende. Morten: Nej. Michael: Jeg tror, vi skal bruge hendes spidskompetence til det, hun er bedst til.
NB: Betoninger er markeret med **fed** og nedtoninger er markeret med *kursiv*.

Idet mødedeltagerne fremlægger forskellige forslag og diskuterer muligheder, befinder de sig i konstruktionsfasen (Ravn, 2011, s. 65). I denne fase er mødedeltagernes formål at byde ind med ideer samt evaluere og vurdere disse. Det er en forudsætning for konstruktionsfasen, at mødedeltagerne har en konstruktiv diskussion, hvor der er fokus på at bygge op i stedet for at rive ned (Ravn, 2011, s. 68). Vi tolker, at deltagerne forsøger at bygge en konstruktiv diskussion op, idet både Morten, Jens og Pia foreslår personer, der kan varetage opgaven. Michael og Palle afviser dog alle forslagene med følgende ekspressive sproghandlinger: "Jeg tror ikke, vi skal lægge mere over på hende", "Det tænker jeg ikke, vi skal lægge over på hende" og "Så det tror jeg ikke det er". Vi undrer os over, at afvisningerne ikke bliver fulgt op af en forklaring. Samtidig iagttager vi, at Palle og Michael ikke bidrager med andre forslag, og vi tolker, at de blankt afviser de muligheder, der bliver fremlagt af mødedeltagerne. Denne tolkning opstår på baggrund af, at de ikke stiller opfølgende spørgsmål eller forklarer deres holdninger. Morten, Jens og Pia griber derimod konstruktionsfasen anderledes an, og de har fokus på at afsøge mulighederne. Det viser sig, idet Morten, efter at være blevet afvist af Michael, afprøver en ny ide ("Jamen det var bare, om du kan snakke med hende eller spørge hende, om hun er tryg i de der procedurer."). Jens forholder sig også nysgerrigt til løsningsmulighederne, hvor han foreslår den eksterne konsulent Hanne.

Jens' kommunikation adskiller sig fra Michael og Palles ved at være mere nysgerrig og bestå af undersøgende spørgsmål frem for konstaterende sproghandlinger ("Ja hende Hanne der var hun ikke god til at lave beskrivelser og lave alt der der lovgivningsmæssige noget?"). Pia griber også løsningsmulighederne an på en nysgerrig og undersøgende måde, hvor hun kort efter stiller spørgsmålet ("Men er der en anden her rundt om bordet, der måske har lyst til det så?") og åbner op for nye perspektiver ("*Det kunne jo godt ske, at man kan dele det anderledes*"). Vi ser altså, at deltagerne griber konstruktionsfasen forskellige an. Det virker til, at rollerne er opdelt. Michael og Palle vurderer og evaluerer, og Morten, Pia og Jens byder ind med ideerne.

5.7.2. Sekvens 6: Udeblivelse af konkluderingsfasen

Hvor: Ledergruppemødet
Hvem: Palle, Morten og Pia
Dagsordenspunkt: Afrapportering af medicinering

Efter konstruktionsfasen følger konkluderingsfasen, hvor mødedeltagerne skal opsummere, konkludere, tage beslutninger og fordele handlingsansvar (Ravn, 2011, s. 65). Ved dette dagsordenspunkt har vi en intuition om, at denne fase helt udebliver. Til at belyse det inddrager vi følgende sekvens, som sker i forlængelse af sekvens 5:

Sekvens 6 (L-mødet) **Tid: 03:03:45-03:04:27**
Palle: Og hvis vi tænker det skal være anderledes, så skal vi bare have sat det i værk, tænker jeg. Og lede efter en, der kan (2.0) [tager en dyb indånding og løfter øjenbrynene]. Hvad var det nu, der <u>var et, to?</u> Morten: <u>Det er også smart at tænke ind i de næste ansættelser,</u> tænker jeg. Pia: Mmh. Morten: Altså det er nok svært at løse problemet lige i overmorgen. Pia: Mmh. Morten: Men altså nu ved vi i hvert fald, hvordan du har det. Palle: Men vi har det bare med, når vi ansætter nogen. Og det er jo også lidt det, der er sket her. Så har vi det med at lægge ekstra opgaver ud, så de der ting, der ligesom var opgaven, de forsvinder. Morten: Ligesom når Signe skal *utydeligt* [Signe og Morten griner] Palle: **Jamen præcis**. **Det er jo præcis, det der sker.** Det er jo sådan, det er.
NB: Betoninger er markeret med **fed** og nedtoninger er markeret med *kursiv*.

Palles opsamling på punktet ("hvis vi tænker det skal være anderledes, så skal vi bare have sat det i værk, tænker jeg. Og lede efter en, der kan") er uklar kommunikation, og han konkluderer ikke på dagsordenspunktet. Derimod sår han tvivl om, hvorvidt opgavefordelingen overhovedet *skal* være

anderledes ("hvis vi tænker"). Formuleringen "så skal vi bare have sat det i værk" efterlader yderligere uopklarede elementer, såsom hvem der skal gøre det, hvordan opgaven skal udføres, og ikke mindst hvornår det skal ske. Som nævnt før er disse elementer en vigtig del af konkluderingsfasen, og idet de udebliver, bevæger samtalen sig slet ikke ind i denne fase. Palle afslutter sin opsummering ved at rette opmærksomhed mod dagsordenen ("Hvad var det nu, der var et, to?").

Selvom Palle drejer samtalen tilbage til dagsordenen, kommer Morten med endnu et løsningsforslag. Han udtrykker både direkte og indirekte, at de ikke kan finde en løsning på dette møde. Direkte udtrykkes det ved udsagnet: "Altså det er nok svært at løse problemet lige i overmorgen" og indirekte ved, at han henviser til, at det skal tænkes ind i de næste ansættelser. Palle virker afvisende over for løsningsforslaget, hvilket ses i den konstaterende sproghandling: "Men vi har det bare med, når vi ansætter nogen. Og det er jo også lidt det, der er sket her. Så har vi det med at lægge ekstra opgaver ud, så de der ting, der ligesom var opgaven, de forsvinder.". Det understreges efterfølgende med endnu en konstaterende sproghandling, som også er betonet: "**Jamen præcis**. **Det er jo præcis, det der sker.** Det er jo sådan, det er.". Samtalen fortsætter altså i konstruktionsfasen, hvor Morten fremlægger en ide, og Palle vurderer den. Efter ovenstående sekvens afslutter samtalen, og mødedeltagerne går videre til næste punkt på dagsordenen. Samtalen når derfor aldrig ind i konkluderingsfasen, og Morten er den mødedeltager, der kommer tættest på en konklusion ("Altså det er nok svært at løse problemet lige i overmorgen."). Udsagnet bærer præg af at være konkluderende, men det efterlader mødedeltagerne med en uvished om, hvad der skal ske efterfølgende, samt hvordan og hvornår udfordringen kan blive løst.

Trods den manglende konklusion virker det alligevel til, at samtalen skaber klarhed om situationen. Morten italesætter nemlig, at de nu ved, hvordan Pia har det, og han afslører dermed, at han har fået udvidet sit perspektiv. En udvidet perspektivbevidsthed gør det nemmere at handle hensigtsmæssigt (Billund & Zimmer, 2018, s. 49), og det kan gøre mødedeltagerne bedre rustet til at løse udfordringen, næste gang den skal tages op. Samtalen har således givet øget bevidsthed om Pias perspektiv, hvilket kan give anledning til fornyet refleksion (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 23) og dermed ny erkendelse. Hele samtalen om punktet "afrapportering af medicinen" varer i alt cirka 15 minutter, og som nævnt bliver vigtigheden i at få løst udfordringen italesat gentagne gange. Derfor tolker vi, at selvom der sker en øget perspektivbevidsthed, er det ikke nok til at løse udfordringen, og dagsordenspunktet når ikke de ønskede resultater.

Mønstret med ikke at konkludere står i kontrast til personalemødet, hvor der i højere grad bliver konkluderet og fordelt handlingsansvar (P-mødet, 02:37:50-02:39:06). Vi har dog en hypotese om, at det kan skyldes forskelligheden i opgavernes kompleksitet, hvor opgaverne på personalemødet i højere grad består af konkrete tiltag eller ærinder, der skal foretages. Som vi ser i forrige analysetema er opgaven om medicinering mere kompleks og indeholder flere elementer.

5.7.3. Delkonklusion

For at samle op på analysetemaet "Hvordan tager de beslutninger" kan vi altså konkludere, at mødedeltagerne i ovenstående sekvens ikke tager en beslutning. Samtalen bevæger sig konstruktionsfasen, og når ikke ind i konkluderingsfasen, hvor de endelige beslutninger tages og handlingsansvar fordeles. Vi kan konkludere, at samtalen bidrager til at mødedeltagerne udvider deres perspektiv. Samtidig får de en anelse mere klarhed om situationen, idet de finder frem til, at løsningen ikke kan findes på det pågældende møde. I forhold til analysedelens tema "Hvordan tager de beslutninger" vurderer vi, at de ikke tager en endelig beslutning, og selvom de opnår en større indsigt i problemet, bliver der brugt lang tid på at diskutere emnet, uden at de når frem til en konkret løsning. De opnår dermed ikke de ønskede resultater.

04

Analysetema 4:
Håndtering af manglende opgaveløsning

5.8. Analysetema 4: Håndtering af manglende opgaveløsning

Analysetemaet fokuserer på en situation, hvor en opgave, der skulle have været løst, ikke er blevet det. De udvalgte sekvenser er igen et uddrag fra dagsordenspunktet "afrapportering af medicinering", men denne gang har vi fokus på, hvordan den manglende opgaveløsning bliver italesat og håndteret. I dette analysetema forholder vi os kritisk til vores teorivalg og diskuterer, hvordan dialogteori bidrager til mødefaciliteringsteori i den givne situation.

5.8.1. Sekvens 7: Uetisk håndtering

Hvor: Ledergruppemødet
Hvem: Palle og Pia
Dagsordenspunkt: Afrapportering af medicinering

Nedenstående sekvens består af en samtale på mødet mellem Palle og Pia:

Sekvens 7: L-mødet **03:02:46-03:03:45**
Palle: Men altså det, den er jo der, hvor hvis I ikke tænker, I kan udføre opgaven [kigger på Pia]. Så skal vi finde nogle andre til det. Men det er nok også. Ja. Vi skal også bare huske, at vi lægger hele tiden udgifter på alle, hvis vi gør det. Hvis vi sætter en til at gøre det på alle afdelinger, så tager vi altså en udgift og trækker ud af hver afdeling for Pia: Men er der en anden her rundt om bordet, der måske har lyst til det så altså? Det er bare så (1.0) lige sådan for altså. Det kunne jo godt ske, at man kan dele det anderledes. *Jeg er jo heller ikke sygeplejerske, jeg er også bare assistent og pædagog og sådan noget ikke. Det kunne jo godt ske, der var en anden, der havde* [*hun kigger og ned og "nulrer" noget papir af blokken*]. Palle: Jeg tænker ikke, der er nogen, der har bedre kvaliteter end I har. Så det tror jeg ikke, det er. Pia: Nej. Palle: Og det skal jo ikke lyde som en løftet pegefinger, det skal bare lyde som om, at vi også er ved at have en størrelse, hvor der bare skal være styr på det. at gøre det. Pia: *I know.*
NB: Betoninger er markeret med **fed** og nedtoninger er markeret med *kursiv*.

Palles udsagn ("Men altså det, den er jo der, hvor hvis I ikke tænker, I kan udføre opgaven (...)") er en fortolkende parafrase (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 188). Han refererer til Pias tidligere udsagn, hvor hun fortæller, at hun på grund af manglende tid gerne vil afgive ansvaret for opgaven (se *Analysetema 2: Deltagere der ikke lytter*). Ordet "kan" bliver fortolkende, idet Pia ikke har italesat, at hun ikke *kan* udføre opgaven, men derimod at hun ikke *vil.* Denne fortolkende parafrase og Pias efterfølgende udsagn gør, at vi tolker, at Pia føler sig udstillet i situationen. Hun nedtoner herefter sine egne kompetencer, og hendes udsagn har karakter af at være lidt undskyldende, hvilket hendes kropssprog understreger ("*Jeg er jo heller ikke sygeplejerske, jeg er jo også bare assistent og pædagog og sådan noget ikke* [*hun kigger og ned og "nulrer" noget papir af blokken*]"). Dét, at hun forsøger at retfærdiggøre sit ønske om at videregive opgaven, underbygger denne tolkning.

På trods af ovenstående tolkning bliver situationen håndteret korrekt af Palle, hvis den bliver belyst ud fra et mødefaciliteringsperspektiv. Her bliver det anbefalet, at mødefacilitator[6] skal tydeliggøre konsekvensen af deltagernes handlinger, når en eller flere mødedeltagere har forsømt at løse deres opgaver (Ravn & Petersen, 2015, s. 40). Netop dette gør Palle ved at italesætte de økonomiske konsekvenser i denne sekvens, og som tidligere nævnt italesætter han også andre konsekvenser ved den manglende opgaveløsning (se *Bilag 3*). Vores tolkning af at Pia føler sig udstillet, er også korrekt håndteret ud fra et mødefaciliteringsperspektiv. Her er det accepteret, at det er en ubehagelig proces at blive udstillet, idet det vil have en præventiv effekt for de andre mødedeltagere, der fremover vil undgå at ende i samme situation (Ravn & Petersen, 2015, s. 41).

5.8.2. Et kritisk blik på teorien

De ovenstående retningslinjer præsenterer mødefaciliteringsteoriens syn på, hvordan en facilitator bør håndtere en situation, hvor en medarbejder ikke har løst en opgave. Vi forholder os kritisk til denne overbevisning, idet mødefaciliteringsteorien overdrager alt ansvaret for opgaveløsningen til den eller de mødedeltagere, som ikke har løst opgaven. Som vi ser i det foregående og nærværende analysetema er det ikke altid så simpelt, og der kan være mere på spil, end at mødedeltageren ikke vil eller har tid til at løse opgaven. Som vi ser i sekvens 3 består opgaven af flere elementer (udfylde

[6] Vi er bevidste om, at Palle ikke er mødets leder, men i denne situation agerer han mødeleder, og Michael er mere tilbagetrukket Det er en generel tendens ved ledergruppemødet, at Michael har det primære fokus på dagsordenen og mødets form, men at Palle også agerer mødeleder flere gange.

medicinhjulet, de skal rundt i husene og de skal holde møder med medicinansvarlige). Ydermere påpeger Pia i sekvens 4, at opgaven er uoverskuelig for hende, at hun i forvejen har meget travlt, og at hun derfor gerne vil afgive opgaven til en, der har mere forstand på det. Dét, at ingen af de andre vil overtage opgaven, kan afsløre, at de heller ikke kan overskue opgaven. Der er altså langt flere mulige nuancer i den manglende opgaveløsning, og vi mener, det er en forsimplet tilgang at gå ud fra, at ansvaret altid ligger på opgavetager. Derudover lægger det er stort pres på mødefacilitator at skulle forvalte denne rolle. Facilitatoren må "selvklart finde teamets tone" (Ravn & Petersen, 2015, s. 41) og har til opgave at synliggøre den manglende opgaveløsning for alle til mødet, men uden at udskamme den mødedeltager, det omhandler (Ravn & Petersen, 2015, s. 41).

Ud fra vores kommunikationsteoretiske baggrund ved vi, at der i forvejen stilles store krav til facilitatorrollen. Et af disse krav er at kunne navigere i den uforudsigelighed, facilitering er, hvor det er en stor fordel at kunne mestre processuel lydhørhed (Billund, 2016, s. 213-214). Idet mødefaciliteringsteorien pålægger facilitator at synliggøre manglende opgaveløsning uden at udskamme, vil det være særlig vigtigt, at facilitator har kompetencer inden for processuel lydhørhed. Hvis facilitator kommer til at skamme en mødedeltager ud, vil det skade tilliden i deres relation. Som nævnt før er tillidsfulde og trygge relationer grobund for læring (*se Dialog som en vej til læring*), og derfor kan det have store konsekvenser, at skade denne tillid. Dette dialogiske og relationelle perspektiv tager mødefaciliteringsteorien ikke højde for.

5.8.3. Delkonklusion

I analysetemaet kan vi konkludere, at Pia føler sig udstillet i situationen, hvor den manglende opgaveløsning bliver påpeget. Situationen bliver korrekt grebet an i overensstemmelse med teorien om mødefacilitering. Vi forholder os dog kritisk til de retningslinjer, idet vi mener, at de overser det dialogiske og relationelle perspektiv. Dette kan have den konsekvens, at tilliden mellem facilitator og mødedeltager bliver skadet, hvilket kan hæmme læringspotentialet.

05

Analysetema 5:
Forskellige formål med at holde møder

5.9. Analysetema 5: Forskellige formål med at holde møder

På baggrund af den indsigt og viden vi har fået ud fra det foregående analysearbejde, er vi blevet opmærksomme på mødedeltagernes forskellige handlemåder under møderne. Dette analysetema udspringer dermed af en intuition om et mønster, vi har fået gennem de foregående analysetemaer, som vi vil udforske yderligere. Mødedeltagernes forskellige måder at agere på har givet os en intuition om, at de er drevet af forskellige perspektiver på mødets formål. I det følgende vil vi derfor undersøge, hvilke perspektiver mødedeltagerne taler ud fra, samt undersøge hvilken betydning dette har for mødernes forløb.

5.9.1. Fokus på dagsorden på ledergruppemødet

Gennem ledergruppemødet ser vi flere tegn på, at Michael og Palle styrer mødet. Vores intuition er, at Palle og Michael har den største beslutningsmagt. Som *Analysetema 1* peger på, er Michael mødeleder, og det viser sig ved hans ansvar for at komme igennem dagsordenen samt at sikre sig, at der bliver skrevet referat. Vi ser dog også, at Palle gentagne gange gennem mødet forholder sig til dagsorden og supplerer Michael ("Var der mere? Hvor mange punkter var der?" (L-mødet, 03:04:44)). Generelt udviser Palle en bevidsthed om, hvad der står på dagsorden, som ingen af de øvrige mødedeltagere viser (med undtagelse af Michael). Palle er administrativ leder og har det overordnede ansvar for driften, hvilket kan være en forklaring på hans interesse i dagsordenen.

Det tyder dog også på, at det kun er Palle og Michael, som har stået for udformningen af dagsordenen. Denne tolkning understøttes af, at de er de eneste mødedeltagere, der forklarer om dagsordenens punkter. Et eksempel på dette er, hvor Palle fortæller hensigten med punktet "Status på ledige pladser": "(...) Men skal vi skal vi ikke prøve lige at, fordi det er lidt lige meget i forhold til det her, at udfordringen er lidt, at vi skal have fundet ud af, hvordan vi ligesom får, får fyldt de ledige pladser op." (L-mødet, 00:36:21), hvortil Michael supplerer med: "Ja, og hvilke pladser skal vi arbejde på at få fyldt op." (L-mødet, 00:36:33). Ligesom i dette nedslag fremgår det flere gange tydeligt, at det er Palle og Michael, der formidler, hvad der skal drøftes ved det pågældende punkt. Det tyder derfor på, at Palle og Michael definerer mere og har en større beslutningskompetence, end de andre mødedeltagere.

Denne tolkning understøttes yderligere i analysetema 3, hvor vi ser, at Michael og Palle er de eneste mødedeltagere, der vurderer og evaluerer de ideer, de andre fremsætter. Som skrevet i analysetemaet befinder deltagerne sig konstruktionsfasen, hvor det at fremsætte ideer og evaluere disse er naturligt. Vi lægger dog mærke til opdelingen, hvor det er Pia, Morten og Jens, der fremsætter ideer, som Palle og Michael evaluerer (se *Analysetema 3: Hvordan tager de beslutninger?*). Yderligere er det tydeligt gennem mødet, at Palle har beslutningsmagten. Det kan vi blandt andet se i en situation mellem Palle og Jens. Samtalen handler om, at en kommune synes, at Strandgårdens priser er for høje. Jens foreslår derfor, at de kan sænke priserne for en given kunde, hvortil Palle svarer: "Det kan vi faktisk ikke." (L-mødet, 00:44:36). Jens argumenterer dog for sit forslag ved at påpege, at de har gjort det før, men Palle afviser forslaget endnu engang: "Ja, men det skal vi holde op med." (L-mødet, 00:44:40). Selvom Jens er medejer, er det altså Palle, der får det sidste ord. Vores intuition om, at Palle og Michael er de mødedeltagere, der har den største beslutningsmagt, bliver således bekræftet ud fra ovenstående undersøgelse.

5.9.2. Vi mødes for hyggens skyld

De to andre medejere, Jens og Morten, virker ikke til at have samme fokus som Palle og Morten. Tværtimod initierer de ofte til uformel snak, og vi har en intuition om, at de prioriterer en uformel stemning og det sociale samvær på møder højt. Dorthe, Jens og Morten har ofte sidemandssamtaler med hinanden, hvor de smiler og smågriner. Nogle gange bliver samtalerne assisteret af tegninger på en blok og lydløse grin. Som vi også diskuterer i analysetema 2, kommer Jens med et lidt malplaceret input, og det er ret gennemgående for hans opførsel under mødet. Jens spørger eksempelvis: "Skal vi spille stød-fodbold?", da snakken falder på et kommende socialt arrangement (L-mødet, 02:36:51). Det får flere af mødedeltagerne til at bryde ud i latter.

Morten og Jens byder også ind med humoristiske kommentarer, hvilket vi ser et eksempel på, da mødedeltagerne diskuterer situationen omkring medicinering (se *Analysetema 2, Analysetema 3 og Analysetema 4*). Pia siger følgende: "Det er et hængeparti, fordi at det er jo egentligt Lisbeth og jeg, der skal stå for det. Der mangler bare lige et par timer i døgnet." (L-mødet, 02:49:49). Kort tid efter byder Morten ind med en kommentar, der følger op på, at han tidligere har tilbudt Pia sin hjælp:

Sekvens 8, L-mødet **Tid: 02:50:06-02:50:22**
Morten: At hvis nu I have brug for en time, hvor I lige skulle bruge, så sætter vi os, så skal vi nok være det sted, hvor I er. Pia: Ja. Og lave de opgaver vi skal? Morten: Ja. Medmindre det er alt for kedeligt. [smiler skævt] [Signe og Michael griner, og Pia smiler] Jens: I kan sagtens spise det kage. [griner] Morten: Ja. [Morten og Jens griner]

Som nævnt gentagne gange i analysekapitlet bærer situationen præg af alvor, idet Pia ikke magter opgaven, og Palle har understreget den manglende opgaveløsnings potentielle (alvorlige) konsekvenser. Selvom situationen umiddelbart lægger op til seriøsitet, byder Jens og Morten ind med humoristiske kommentarer. Ovenstående nedslag eksemplificerer deres generelle tone og tilgang til mødets indhold. Når mødedeltagerne bryder ud i latter, er det således ofte Jens eller Morten, der står bag. Ud fra dette tolker vi, at de værdsætter en uformel stemning og det, vi vil betegne "hyggeligt socialt samvær".

5.9.3. Et behov for at udtrykke sig

Et andet element der står frem fra ledergruppemødet er, at det ofte er Bente og Pia, der har ordet. Et eksempel ser vi ved dagsordenspunktet "Status på ledige pladser", der havde til formål at finde ud af, hvordan Strandgården kunne få udfyldt ledige pladser på bostederne. Det får Bente til at byde ind og fortælle om en sag vedrørende drengen Marius (L-mødet, 00:24:20), hvorefter hun spørger til en sag med en grønlandsk dreng, Ivan, som Pia har kendskab til (L-mødet, 00:31:44). Pia fortæller om denne sag, og det leder til en anden sag med en pige, Mille (L-mødet, 00:33:02). Fælles for børnene er, at de har boet på Strandgården, men gør det ikke længere. Det virker til, at Pia og Bente stadig er i kontakt med børnene, måske via en aflastningsordning. De fortæller om børnenes velbefindende og udfordringer, og det leder til følgende samtale:

Sekvens 9, L-mødet **Tid: 00:35:01-00:35:23**
Bente: Har de fået barn? Pia: Nej, de har ikke fået barn endnu, men det er jo også noget af det, som presser Mille. Det er ikke noget at sige til, og jeg kan da godt tænke: "Hvor lang tid kan de blive ved?" ikke. "Og er det egentligt at gøre Mille en tjeneste?" Bente: Mmh. Pia: Altså det er jeg virkelig bekymret for. Men det havde I jo også været allerede, da hun var tilknyttet Himmelstrup. Der havde I jo samme tanke. Men jeg tænker, at den er ikke blevet mindre.

Med den ekspressive sproghandling "Altså det er jeg virkelig bekymret for" udtrykker Pia sine følelser omkring sagen. Vi har ikke indsigt i kontekstviden om børnene, men vi har et klart indtryk af, at sagerne er af alvorlig karakter. Derfor kan det for de ansatte give et naturligt behov for at udtrykke sine bekymringer og dele dem med sine kollegaer, hvilket vi tolker, at Bente og Pia bruger mødet til. Umiddelbart er det et udtryk for, at de virkelig går op i deres job og børnenes velbefindende. Det ser vi også i næste sekvens, hvor Bente fortæller om en dreng, de har i aflastning, som hun synes skal have en plads på Strandgården:

Sekvens 10, L-mødet **Tid: 00:31:17-00:31:45**
Bente: En rigtig lækker dreng med masser af humor og glimt i øjet, men han er den, der siger nej, hver gang du siger noget til ham, og hvis du så bare tager det med det med humoren, men men han vil altid sige nej først. Altså sådan lidt Rasmus modsat, men hvis du så ikke gør det til et problem, så kan du få ham med til alt.

Med ovenstående ekspressive sproghandling udtrykker Bente sin egen positive holdning omkring drengen. Hun forklarer om drengens personlighed, og hvordan han skal håndteres. Det kan være relevant viden, hvis drengen skal bo på Strandgården, men det er på daværende tidspunkt ikke besluttet.

Det virker altså til, at det er vigtigt for både Bente og Pia at fortælle og dele viden om børnenes tilstand og private liv. Dette kan være et tegn på empati. Empati indebærer, at man kan sætte sig ind i en andens verden, som om det var en selv (Rogers, 1994, s. 157-158). Det er dog vigtigt, at man ikke overtager den andens perspektiv som sit eget (Alrø, 2018, s. 87), og det virker det til, at Pia og

Bente i perioder gør. De glemmer deres rolle som professionelle og bliver *for* optaget af børnenes velbefindende. Fra kontekstviden ved vi, at en stor del af Bente og Pias viden (og de andre mødedeltageres) er fortrolig. Derfor kan deres mange ekspressive sproghandlinger og vidensdeling om børnene også bunde i, at mødet er det eneste rum, hvor de må dele den og kan få luft for det.

5.9.3.1. "Det er ligemeget"

Det er typisk dansk mødekultur, at mødedeltagerne er meget snakkesalige (Ravn, 2019a, s. 55). Der er altså ikke nødvendigvis noget atypisk ved at Bente og Pia snakker meget. Som nævnt i afsnittet "Vi mødes for hyggens skyld" er Morten og Jens også snakkesalige i form af sjove kommentarer. Alligevel har vi valgt at belyse det i nærværende analysetema, idet vi har en intuition om, at de andre mødedeltagere finder det forstyrrende. Derfor vil vi undersøge, hvordan de andre mødedeltagere reagerer på, at de er meget snakkende. Til at udforske det nærmere vil vi inddrage en sekvens fra ledergruppemødet, der omhandler en samtale mellem Bente og Michael. Bente har forinden været ved at forklare en undervisers tilgang til autisme, der deles op i tre kategorier, hvor Michael har italesat, at han ikke kender til dem. Herefter følger dette:

Sekvens 10, L-mødet **Tid: 00:58:38-00:59:13**
Bente: Men altså nu har jeg jo lige været til møde [Michael kigger over på Bente] på Skærren skole, hvor at øh ham vi har i aflastning, at der var bred enighed om, at han skal indstilles til et andet skoletilbud. Og det er så, fordi hans mentale retardering er blevet så massiv, at den fylder mere end hans infantile autisme, fordi han jo ældre han bliver, jo dårligere IQ får han. Så nu er han røget ned på 47 øhm, og derfor så hører han til i skolecentret Hørby og ikke under autisme. [Pia nikker let undervejs, imens hun kigger på Bente] Pia: Mmh. Michael: Men *lige nu* tror jeg ikke [**markerer med sine hænder foran sig**], at det er *så vigtigt for mig lige at vide*, <u>om de</u> Bente: <u>Nej. Nej.</u> Michael: er i kategori 1, 2 eller 3. Palle: Nej.

I sekvensen italesætter Michael direkte, at det Bente fortæller om, ikke er relevant for ham på daværende tidspunkt. Han er kongruent og kommunikerer, hvad han tænker. Ved hjælp af nedtoninger ("*lige nu*" og "*så vigtigt for mig lige at vide*") udtrykker han sig på en høflig måde. Palle bekræfter Michaels holdning ved at sige "Nej". Ud fra et mødefaciliteringsperspektiv er en sådan situation ikke unormal, nemlig at en eller flere af mødedeltagerne taler om et aspekt af dagsordenspunktet, som de øvrige mødedeltagere ikke finder relevant (Ravn & Petersen, 2015, s. 32). Bentes forklaring af autismetilgangene kendetegnes ved at være afsenderstyret vidensdeling, som ikke tager højde for modtagernes behov og dermed kan ramme ved siden af og blive kedeligt og irrelevant (Ravn & Petersen, 2015, s. 87). Netop det tolker vi er tilfældet her, hvor Palle og Michael ikke er interesseret i at den viden, som Bente deler. En lignende situation opstår mellem Pia, Palle og Michael under samme dagsordenspunkt "Ledige pladser":

Sekvens 11, L-mødet **Tid: 00:36:05-00:36:38**
Palle: Men hvis vi sådan skal lige skal hive det [tegner en cirkel i luften med sin kuglepen], der er jo der er jo sådan set mange bobler, vi har i spil. Der er bare ikke rigtigt. Pia: Hov, der er en bobbel mere [kigger over på Palle]. Det er, at Ib han han er blevet lovet, at han kan komme på Grantræsvej til august. Palle: *Men skal vi skal vi ikke prøve lige at*, *fordi det er lidt lige meget* i forhold til det her, at udfordringen er lidt, at vi skal have fundet ud af, hvordan vi ligesom får får fyldt de ledige pladser op. Michael: Ja, og hvilke pladser skal vi arbejde på at få fyldt op. Pia: Ja, det var lidt det, **så har vi jo** en ledig plads mere.

I ovenstående sekvens er det Palle, der italesætter, at Pias input er "*lidt lige meget*" i forhold til punktet på dagsordenen. Ligesom vi så i ovenstående sekvens med Michael, nedtoner Palle også sit budskab. Det gør han ved at sige: "*Men skal vi skal vi ikke prøve lige at*, *fordi det er lidt lige meget*", og nedtoningen kan have til formål at afvise Pias forslag på en høflig måde. Michael bekræfter Palle, og uddyber hans udsagn ved at understrege, at de også skal have fokus på, *hvilke* pladser de skal have fyldt op. Det viser sig, at det faktisk netop er derfor Pia fortæller om Ib, men Palle og Michael har været så optagede af dagsordenen, at de helt overser meningen med hendes input. Det er typisk den klassiske mødeleder, at have så stort fokus på mødets form (herunder dagsorden), at han overser indholdet.

De to ovenstående sekvenser er medtaget for at vise, den kontrast der er mellem Bente og Pias vidensdeling på den ene side og Palle og Michaels fokus på dagsordenen på den anden side. De virker altså til at have forskellige formål med mødet.

Disse forskellige formål kan også forklares med, at mødedeltagerne har forskellige perspektiver. De anser deres fælles anliggende fra forskellige sammenhænge (Billund & Zimmer, 2018, s. 48). Strandgården består af som nævnt af cirka 10 afdelinger, og de har alle som kerneopgave "at give børn og unge, der ikke har mulighed for at bo hjemme, de bedst mulige betingelser for trivsel og udvikling". Det virker til, at Michael og Palle har et mere overordnet og strukturelt blik på kerneopgaven, hvorimod Bente og Pia har et fokus på enkelte situationer med børnene. Det kan være en udfordring, at de har så forskellige perspektiver på det fælles anliggende, da det kan resultere i perspektiv-fastlåsthed og perspektiv-kamp (Billund & Zimmer, 2018, s. 49). Vi tolker, at Michael og Palle er låst fast på perspektivet om dagsordenen, hvilket resulterer i, at de overser det indholdsmæssige. Omvendt er Pia og Bente låst fast på indholdet og glemmer at forholde sig til dagsordenen og mødets form.

Det, vi ser i ovenstående sekvenser bygger kun på ét møde, hvorfor det er svært at sige, om tendensen er generelt gældende for deres møder. Ud fra fundene i dette analysetema vil vi inddrage en perspektivundersøgelse i aktionsforskningsprocessen, da det kan hjælpe deltagerne med at udforske deres forskellige perspektiver (se *Et dialogisk perspektiv*).

5.9.4. Delkonklusion

For at samle op på temaet "forskellige formål med at holde møder", kan vi konkludere, deltagerne har forskellige formål med at deltage i mødet. Dette kan skyldes, at de har forskellige perspektiver på deres fælles anliggende (kerneopgaven). De største kontraster ser vi mellem Pia og Bente på den ene side og Michael og Palle på den anden side. Pia og Bente fokuserer på mødets indhold i en grad, der gør, at de overser mødets form. Vi konkluderer, at det er vigtigt for dem at diskutere faglighed og dele oplevelser. Michael og Palle har omvendt så stort et fokus på mødets form, at de kan overse indholdet. Dette konkluderer vi udspringer fra et driftsperspektiv, hvor de er optaget af den daglige drift og herunder økonomien. Begge parter virker til at være fastlåst i deres perspektiver, men idet vi kun har ét møde at gå ud fra, er det svært at udsige, om det er en generel tendens.

06

Design af aktionsforskningsproces

KAPITEL 6

6. Design af aktionsforskningsproces

I det følgende kapitel vil vi præsentere designet af den aktionsforskningsproces, der har til formål at hjælpe lederne med at kvalificere deres evner til at facilitere deres interne møder. Aktionsforskningsdesignet udspringer delvist fra vores teoretiske afsæt og delvist fra den viden, vi har indsamlet gennem analysen af projektets empiri.

6.1. Den tredje aktionsforskningstradition

Aktionsforskningsprocessen har både til formål at opnå viden om kommunikationen på møderne med henblik på at bidrage med ny viden til mødefaciliteringsfeltet samt at understøtte til ændring i Strandgårdens mødepraksis. Som nævnt i metodeafsnittet er vores forskningstilgang "den tredje tradition" inden for aktionsforskning (se *Aktionsforskning i en anerkendelsesoptik*). Vi arbejder derfor ud fra den overbevisning, at trygge og tillidsfulde relationer i processen er afgørende for at kunne hjælpe ledergruppen med at udvikle deres mødepraksis og dermed også afgørende for processens læringspotentiale. Relationers kvalitet har også betydning for, hvilken viden vi kan opnå om genstandsfeltet (Alrø & Hansen, 2017, s. 17). Derfor er det vores opgave at deltage relationelt med lederne i praksis og understøtte skabelsen af udviklingsstøttende relationer, hvor vi støtter lederne i at komme til orde i en undersøgende dialog. Det betyder, at vi skal forholde os åbent, lyttende og undersøgende til det, lederne er optaget af i relation til deres interne mødepraksis (Billund, 2016, s. 213).

Et andet vigtigt grundelement i denne aktionsforskningstilgang er, "at aktionsforskeren kan og bør facilitere processer, hvor praktikernes forskellige stemmer kan komme til orde med henblik på at ændre praksis" (Billund & Dahl, 2017, s. 28). Derfor er facilitering af processer, der undersøger, hvad deltagerne er optaget af, en væsentlig del af designet. Dette valg adskiller sig eksempelvis fra andre aktionsforskningstilgange[7], hvor der er et større fokus på undervisning og mindre deltagerinvolvering. I de kommende afsnit vil vi redegøre for vores tilgang til procesfacilitering, rolle som procesfacilitatorer samt for aktionsforskningsprocessens ramme og potentielle indhold.

[7] Her kan eksempelvis nævnes den kritisk-utopiske aktionsforskning, hvor forskeren bidrager med egen holdning og sin viden om tematikken (Nielsen & Nielsen, 2006, s. 67)

6.2. Dialogisk procesfacilitering som tilgang

Gennem aktionsforskningsdesignet henter vi inspiration fra tilgangen 'dialogisk procesfacilitering', idet den bygger på samme humanistiske menneskesyn, som vores dialogiske tilgang gør, nemlig at udvikling bør ske gennem en åben og undersøgende dialog i praksis (Dahl, 2018, s. 21). Faciliteringstilgangen henter sine rødder i Scheins 'proceskonsulentrolle', som adskiller sig fra de to andre hjælperroller 'ekspertressourcen' og 'lægen' (Dahl, 2018, s. 21-23). Ekspertrollen giver eksperthjælp eller råd til at løse et af klientens på forhånd defineret problem (Schein, 2010, s. 90). Lægen har både ansvaret for at diagnosticere problemet og derefter løse det (Schein, 2010, s. 93). Proceskonsulentrollen adskiller sig, idet denne ikke er ekspert på indholdet, men i stedet er ekspert på at facilitere en proces, der skaber rammerne for, at deltagerne selv undersøger deres problem og/eller løsning (Dahl, 2018, s. 23). Proceskonsulentrollen har altså fokus på den interpersonelle proces med "at give og modtage hjælp" (Schein, 2010, s. 89). I denne rolle er det en vigtig faktor, at konsulenten bruger tid på at skabe en tillidsfuld relation til klienten, da denne ellers ikke vil være ærlig om sine problemer. I hjælperrollen som proceskonsulent må hjælperen stille ydmyge spørgsmål, ikke forudsætte for meget og skal skabe en situation, hvor klienten har lyst til at afsløre mere om sin situation (Schein, 2010, s. 98). Hjælperen viser interesse for klienten gennem sine spørgsmål, og derved skabes en relation mellem klient og hjælper (Schein, 2010, s. 99).

Dialogisk procesfacilitering henter altså sin inspiration i proceskonsulentrollen, men alligevel er der nogle forskelle mellem disse to tilgange, hvor den mest fremtrædende er dialogforståelsen. Schein anser dialog som en *kommunikationsform*, der har til formål at få deltageren til at lytte til sine egne sproglige ytringer og dermed blive bevidst om, hvad han/hun tænker (Dahl, 2018, s. 28). Dette gør, at proceskonsulenten kan benytte sig af procesfacilitering som en påtaget teknik eller metode (Dahl, 2018, s. 28). Dialogisk procesfacilitering abonnerer derimod på en dialogforståelse, hvor dialog også er en *relationsmåde*, som kræver, at konsulenten kan lytte sig ind på både sine egne og andres følelser og tanker på en fordomsfri måde (Dahl, 2018, s. 28). Dialogisk procesfacilitering er således ikke en teknik eller metode, som konsulenten kan påtage sig, men en forholdemåde. Her er det afgørende, at facilitatoren har kompetencer til at skabe en tryg og tillidsfuld relation, hvilket gøres ved at forholde sig kongruent, empatisk og anerkendende (Dahl, 2018, s. 28, der i sin tilgang her også er inspireret af Rogers). Det er også afgørende, at facilitatoren besidder andre dialogiske grundprincipper såsom gensidig lytning, empati, bekræftelse og anerkendelse (Alrø et al., 2018, s. 17-18).

6.2.1. Vores rolle som dialogisk proceskonsulent

Dialogisk procesfacilitering er en gruppeproces med et bottom-up perspektiv, og dermed skal vi som facilitatorer have et fokus på at lade det være op til gruppen at definere temaet ud fra, hvad de er optaget af (Alrø et al., 2018, s. 8-9). Det betyder, at vi med formål om at hjælpe lederne hos Strandgården med at ændre deres praksis vil have fokus på, at lederne skal være medbestemmende over for temaet inden for afgrænsningen "møder". Vi vil derfor inddrage deres meninger og ønsker i designet af processen. En anden opgave, der går igen i både dialogisk procesfacilitering og den tredje aktionsforskningstilgang, er at hjælpe deltagerne med at undersøge det fælles anliggende og skabe perspektivbevidsthed (Alrø et al., 2018, s. 8). Derfor vil vi gennem aktionerne have fokus på at bringe de deltagendes perspektiver ud i det åbne, hvilket vi uddyber i næste afsnit.

6.2.2. En dialogisk uforudsigelighed

At være aktionsforsker såvel som procesfacilitator indebærer en vis uforudsigelighed, idet vi som facilitatorer ikke på forhånd ved, hvad dialogen vil frembringe, og vi ved derfor heller ikke, hvordan den dialogiske proces med lederne vil udvikle sig (Alrø & Hansen, 2017, s. 8-9). Fordi vi er optagede af deltagernes perspektiver, ved vi endnu ikke, hvilken viden der emergerer fra processen. Derfor vil vi i aktionsforskningsdesignet bestå af forslag til potentielle undervisningsmoduler, som *kan* give mening, hvis det er det, deltagerne er optagede af. Processens udvikling er altså uforudsigelig, hvorfor vi ikke på forhånd kan planlægge et endegyldigt procesdesign. Lederne er medbestemmende for processens udfald, og derfor er der en sandsynlighed for, at der fra processen emergerer ny viden frem, der giver anledning til at gå med noget andet end på det forhånd planlagte (Billund, 2016, s. 213). Det eneste forudsigelige er processens uforudsigelighed, og at dialogens forløb afhænger af, at vi formår at skabe nogle tillidsbaserede og trygge relationer til lederne (Alrø, 2018, s. 83-84). Denne uforudsigelighed er en væsentlig del af den dialogiske læringsproces, idet den åbner op for en særlig kontakt både deltagerne imellem og mellem os og deltagerne (Alrø, 2018, s. 84-85).

6.2.3. Processuel lydhørhed som facilitatorposition

Som en hjælp til at kunne håndtere uforudsigeligheden i processen med lederne og dermed kvalificere læringsprocessen, henter vi inspiration fra Billunds begreb 'processuel lydhørhed' (Billund, 2016, s. 213-214). En gruppeproces, som den vi vil facilitere, kan være krævende for deltagerne. I udviklingen af deres praksis vil de ofte blive bedt om at udfolde deres perspektiver, hvilket "kan både skabe

uenighed og usikkerhed, og det inviterer som oftest også et mere følelsesmæssigt lag ind i samspillet" (Billund & Zimmer, 2018, s. 53). Den dialogiske proces kræver, at vi som facilitatorer både skal "være til stede i relationen med respekt og åbenhed over for bevægeligheden i den proces, vi er sammen i" (Billund, 2016, s. 214). Vi vil derfor hente inspiration fra processuel lydhørhed som facilitatorposition, idet vi mener, det kan hjælpe os med at tage vare på de mange lag, man som facilitator skal kunne navigere i (Billund & Zimmer, 2018, s. 53).

Med vores dialogiske tilgang til aktionsforskning er det afgørende, at vi deltager aktivt i dialogen med lederne, samtidig med at vi skal kunne regulere og justere både processen og relationerne, imens de leves (Billund & Zimmer, 2018, s. 43). Det kræver således, at vi i processen både formår at være her-og-nu, samtidig med at vi skal have en særlig både-og-position, hvor vi undervejs har et refleksivt metablik på processen og relationerne (Billund & Zimmer, 2018, s. 43-47). Processuel lydhørhed er en position, der gør det muligt at håndtere dette dobbeltfokus (Billund, 2016, s. 213-214; Billund & Zimmer, 2018, s. 43).

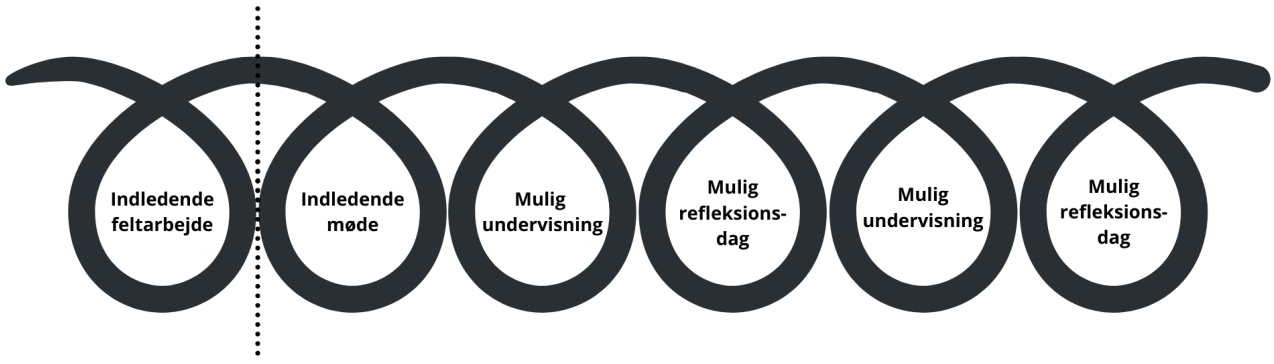
Processuel lydhørhed har en iboende proces- og relationsrefleksivitet. Positionen udspringer fra Schibbyes anerkendelsestænkning og kalder på, at facilitator løbende i processen er bevidst om sine egne indre oplevelser, idet det gør det muligt at forholde sig refleksivt til, hvordan man selv bidrager i relationen eller relationerne (Billund & Zimmer, 2018, s. 53). Anerkendelse har mange definitioner, og i den forståelse af anerkendelse som processuel lydhørhed knytter an til, er anerkendelse er forholdemåde. Man anerkender en anden ved at forholde sig på en måde, der gør det muligt for den anden at opleve sig som værdifuldt subjekt, og det indebærer eksempelvis, at man må anerkende den andens perspektiv, selvom det er forskelligt fra sit eget eller resten af gruppens (Billund & Zimmer, 2018, s. 52).

Dialogiske processer er som nævnt uforudsigelige, hvilket sætter krav til facilitator om i højere grad at understøtte processen og det, der emergerer fra dem, fremfor at styre den (Billund, 2016, s. 213). Det er i varetagelse af denne opgave, at procesrefleksiviteten spiller en rolle. At facilitere dialogiske processer sætter krav til facilitator om at agere på den bestemt måde og praktisere dialogiske kvaliteter, såsom at forholde sig undersøgende til deltagerne samt lytte og have empati. Ved at forholde sig dialogisk kan facilitator også fremme det i samspillet mellem deltagerne. Samtidig kræver rollen som facilitator i en dialogisk aktionsforskningsproces, at facilitator kan balancere mellem at gå med det, der emergerer og udforske dette, og samtidig kunne give slip og eventuelt parkere det, der opstår,

som ikke forholder sig til det fælles anliggende (Billund & Zimmer, 2018, s. 46; Alrø et al., 2013, s. 25). Processuel lydhørhed kan derudover bidrage til, at vi som facilitatorer kan navigere i et spændingsfelt "mellem at undersøge og udforske deltagernes perspektiver og at parkere dem" (Billund & Zimmer, 2018, s. 43). At parkere de input som ikke er gavnlige for, hvad resten af gruppen er optaget af, er både en del af procesfaciliteringen, men også et vigtigt overblik at have som mødefacilitator. Blandt andet fordi processuel lydhørhed kan hjælpe med dette, har vi også en hypotese om, at positionen kan fungere som en hjælpende hånd for ledergruppen. Vi mener altså, at processuel lydhørhed både har potentiale som en facilitatorposition, men også som et muligt undervisningsemne for lederne (se *Undervisningsmodul 4: et både-og fokus*).

6.3. Overblik over aktionsforskningsprocessen

Som nævnt i de forrige afsnit er vi qua vores aktionsforskningsposition interesseret i at gå med det, der emergerer i processen. I stedet vil vi planlægge de overordnede rammer for, hvordan læringsprocessen kan forløbe og lade deltagerne byde ind på indholdet. Med afsæt i vores teoretiske- og metodiske fundament samt vores analytiske fund har vi skabt potentielle undervisningsmoduler. Her er vi bevidste om, at disse er skabt ud fra vores viden og forforståelser, og de vil således kun blive bragt i spil, hvis deltagerne er optagede af det. Forslagene til indholdet består af potentielle undervisningsmoduler og refleksionsdage. Nedenstående model er således en skitsering over processens overordnede rammer:



Figur 8: Aktionsforskningsdesign

Den stiplede linje illustrerer, hvor vi i nærværende projekt er nået til i aktionsforskningsprocessen. Den første aktion er altså gennemført, og indholdet i de efterfølgende aktioner vil blive defineret ud

fra, hvad deltagerne er optagede af. Vi har dog forberedt nogle potentielle undervisningsmoduler ud fra vores fund i analysen. I det følgende vil disse blive præsenteret.

6.4. Det indledende feltarbejde

Den første aktion i processen, som allerede er gennemført, består af det indledende feltarbejde, hvor vi som nævnt har foretaget to videoobservationer af henholdsvis et ledergruppemøde og et personalemøde (se *Bilag 3* og *4*). Som allerede præsenteret har vi først og fremmest bearbejdet og inddelt datamaterialet i kodningstematikker (se *Bilag 2*), hvorefter vi med udgangspunkt i de forskellige tematikker har foretaget en analytisk undersøgelse ud fra projektets teoretiske fundament. Analysens fund vil sammen med vores teoretiske og metodiske grundlag fungere som et afsæt til planlægning af processens resterende aktioner. I det efterfølgende vil vi redegøre for de potentielle aktioner.

6.4.1. Opbygning af aktioner

Aktionerne er delt op i potentielle undervisningsmoduler og refleksionsdage. Undervisningsmodulerne udspringer fra de enkelte analysetemaer og tager udgangspunkt i potentielle løsninger til analysens fundne problematikker. Opdelingen er altså ud fra analysetemaer, og undervisningsmodulerne er derfor ikke tiltænkt til at skulle afholdes i en bestemt rækkefølge.

I det indledende møde vil vi facilitere en proces med henblik på at undersøge deltagernes perspektiver og lade dem komme til orde. Dette skal fungere som et afsæt for den videre proces. Derudover vil vi præsentere deltagerne for de potentielle undervisningsmoduler for at undersøge, om de ræsonnerer med nogle af dem. Ud fra dette vil vi sammen med deltagerne bestemme processens videre forløb. Hvis deltagerne er optagede af de samme tematikker, som undervisningsmodulerne behandler, kan disse komme i spil. Ønsker deltagerne modsat at gå med noget andet, er det en mulighed, at enkelte eller ingen af undervisningsmodulerne bliver en del af processen. I planlægningen af processen indgår også flere potentielle refleksionsdage, hvor lederne får mulighed for at italesætte og reflektere over deres praksiserfaringer med den nye viden. Refleksionsdagene vil igen tage udgangspunkt i, hvad deltagerne er optagede af.

6.5. Undervisningsmodul 1: mødefacilitering

Det første potentielle undervisningsmodul udspringer fra analysetema 1: "Hvordan forvaltes mødeledelse?". Undervisningen vil have fokus på at kvalificere ledernes evner til at facilitere deres interne møder, og planen herunder er, at de skal undervises i mødefacilitering.

6.5.1. Formålet med mødefacilitering

Først vil vi tydeliggøre mødefaciliteringens formål, nemlig at skabe resultater og involvering (se *Mødefacilitering: et både-og fokus*). Vi vil også understrege, hvordan mødefacilitering adskiller sig fra klassisk mødeledelse, hvoraf sidstnævnte er det, deres nuværende møder tager afsæt i (se *Analysetema 1: Hvordan forvaltes mødeledelse?*). I undervisningen vil vi lægge vægt på, at mødefacilitator har et dobbelt fokus på både form og indhold, og at det er mødefacilitators rolle at sikre, at mødet bevæger sig i retningen af det ønskede formål. Det er her vigtigt at understrege, at facilitator kun skal bryde ind, når det er nødvendigt - og hvis samtalen af sig selv bevæger sig hen mod målet, kan facilitator forholde sig afventende (Ravn, 2019a, s. 58).

6.6. Undervisningsmodul 2: Lær at lytte

I analysetema 2: "Deltagere der ikke lytter" konkluderede vi, at mødedeltagerne ikke lyttede til Pia, og at hun ikke føler sig mødt. Vi finder det derfor relevant i det andet potentielle undervisningsmodul at inddrage dialogiske grundprincipper, metakommunikation og anerkendelse.

6.6.1. Dialogiske principper

I fokusset på dialogiske principper er det først og fremmest vigtigt at understrege, at den dialogiske tilgang er en forholdemåde og ikke en række teknikker (Dahl, 2018, s. 28). Den dialogiske forholdemåde understøtter muligheden for at skabe trygge og tillidsfulde (og dermed udviklingsstøttende) relationer til hinanden. Ud fra vores fund i analysetema 2 mener vi, at deltagerne kan få udbytte af at lære om følgende dialogiske principper: Aktiv lytning, kontakt, bekræftelse, accept, spejling og nøgleudtryk. Flere af disse principper er blevet præsenteret løbende i det analytiske arbejde, og de vil derfor kun kort blive gennemgået i det nedenstående afsnit.

Aktiv lytning indebærer, at mødedeltagerne forholder sig oprigtigt nysgerrigt og undersøgende til hinanden eksempelvis gennem direkte øjenkontakt og ved at spørgsmål ind til hinandens perspektiver (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 166-167). I forlængelse af dette er det dialogiske princip om kontakt, der netop indebærer, at mødedeltagerne gensidigt forholder sig nysgerrigt og undersøgende til hinanden og dermed tuner ind på hinandens perspektiver (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 181). Det dialogiske begreb om bekræftelse handler her om, at mødedeltagerne gerne må have forskellige perspektiver på en eventuel problemstilling og dermed være uenige, men at de grundlæggende accepterer og respekterer hinandens synspunkter, tanker, holdninger og følelser. Denne grundlæggende accept og respekt kan kommunikativt vise sig verbalt og nonverbalt gennem aktiv lytning (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 167). Accept indebærer, at man accepterer en anden som et individ, der har værdi i sig selv (Rogers, 1994, s. 156). Princippet om spejling indebærer, at mødedeltagerne spejler hinanden, så de enkelte mødedeltagere får mulighed for at observere sig selv samt at føle sig hørt (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 197). Denne form for spejling kan ske gennem parafraserende (gentagende) nøgleudtryk (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 188). Det vil sige, at mødedeltagerne skal være opmærksomme på og gentage bestemte ord eller udtryk, som hinanden gør brug af - dog uden at gentagelsen får en karakter af papegøjesprog, men i stedet som et parafraserende spørgsmål (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 188). Som nævnt er disse principper ikke nogen enkeltstående teknikker, men at der er tale om en overordnet dialogisk forholdemåde, hvilket også viser sig ved forklaringernes overlapninger.

6.6.2. Metakommunikation

Metakommunikation kan hjælpe med at sætte ord på, hvad der sker inde i deltagerne. Vi vil præsentere deltagerne for begrebet med henblik på at hjælpe dem med at afklare forståelser og misforståelser (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 184-185).

6.6.3. Anerkendelse

Som tidligere nævnt findes der flere forståelser af anerkendelse. Vi mener, at det kan give værdi for lederne at blive introduceret for Schibbyes udlægning af anerkendelse, hvor anerkendelsen anses som noget man er fremfor noget, man kan give andre (Schibbye & Løvlie, 2017). Schibbyes anerkendelsesbegreb er langt mere komplekst, end hvad kan forklares på få linjer. Alligevel vælger vi at inddrage det i dette potentielle undervisningsmodul, idet det er modtageren, der bestemmer, om vedkommende føler sig anerkendt eller ej. Det mener vi er vigtigt at have for øje, og vi ser også et eksempel på, at

modtageren ikke føler sig anerkendt, selvom afsenderne har gode intentioner (se *Analysetema 2, 3* og *4*).

6.7. Undervisningsmodul 3: At finde formål og tage beslutninger

Det tredje undervisningsmodul udspringer fra fundene i analysetema 3: "Hvordan tager de beslutninger?", hvor vi kunne konkludere, at mødedeltagerne havde svært ved at tage endelige beslutninger. Derfor præsenterer vi i dette potentielle undervisningsmodul forskellige hjælperedskaber, der kan hjælpe med at finde mødets formål og derefter konkludere på dette. Vi har valgt at inddrage formålfokusset i forlængelse af analysetema 3, hvor vi konkluderer, at ledergruppen har svært ved at tage beslutninger. Ofte ved man ikke, hvad man reelt set har brug for hjælp til, og derfor er det svært for andre at give den rette hjælp (Schein, 2010). Vi har en hypotese om, at det gør sig gældende på mødet, hvor mange af dagsordenspunkterne bliver beskrevet i stikord, eksempelvis "afrapportering af medicinering" (se *Analysetema 2: Deltagere der ikke lytter*). Den manglende konkretisering af punkterne kan indikere, at den der har foreslået punktet, ikke ved, hvad den reelle udfordring er.

6.7.1. Find mødets formål

For at facilitator kan understøtte mødedeltagerne i at skabe resultater, må de først vide, hvad der skal udrettes på mødet (Ravn, 2019a, s. 56). Hvis mødedeltagerne ikke ved, hvad deres mål eller formål er, er det mødefacilitators opgave at hjælpe dem med at afklare dette (Ravn, 2019a, s. 56). Derfor vil vi undervise ledergruppen i, hvordan de kan undersøge, hvad der skal opnås og udrettes på mødet, hvis det ikke er klarlagt fra start. Hvordan dette gøres i praksis nævnes ikke i mødefaciliteringsteori, hvor der blot guides til, at facilitator skal høre deltagernes perspektiver og herigennem hjælpe dem med at nå til enighed eller fravær af uenighed omkring mødets mål (Ravn, 2019a, s. 59).

Derfor henter vi inspiration i kontraktafklaring (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 59), når vi vil undervise ledergruppen i, hvordan de finder mødets formål. Kontraktafklaring stammer oprindeligt fra en supervisionskontekst, og har til formål at hjælpe supervisanten med at afklare sit problem og lave en forventningsafstemning mellem supervisor og supervisant. Vi mener, at der er flere elementer herfra, der også kan være hjælpsomt i en mødekontekst, og derfor vil vi undervise lederne i følgende:

Problemspørgsmål, der hjælper med at afklare den eller de udfordringer, som skal løses på mødet. Problemspørgsmålene kan eksempelvis lyde således:

- Hvad er problemet?
- Kan vi konkretisere problemet?
- Har vi haft lignende problemstillinger tidligere?
- Er der faktorer, som vi (mødedeltagere og mødefacilitator) ikke har indflydelse på? (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 60).

Næste punkt i kontraktafklaringen er målspørgsmål, hvor facilitator kan spørge, hvad mødedeltagerne gerne vil nå frem til i løbet af mødet, og hvorfor det er vigtigt (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 62). Herefter kommer relationsspørgsmål (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 63), hvor facilitator kan undersøge, hvad mødedeltagerne forventer af ham og samtidig fortælle, hvad han forventer af mødedeltagerne. Dette vil især give mening første gang mødet skal faciliteres, og når der er nye mødedeltagere med. Sidste punkt i kontraktafklaringen er rammespørgsmål, hvor ydre omstændigheder afklares (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 63). Dette giver mødedeltagerne og facilitator mulighed for at undersøge de ydre omstændigheder såsom den tilgængelige tid, aftale tidspunkt for næste møde, hvordan de følger op på mødet, og hvem der skal udsende referat.

Ovenstående spørgsmål kan give mødefacilitator hjælp til, hvordan han kan hjælpe mødedeltagerne med at afklare mødets formål. Ved at gennemgå disse spørgsmål i starten kan facilitator også hjælpe med at vurdere, om de ønskede mål er for store til, at det er realistisk mødedeltagerne kan opnå dem i løbet af mødet (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 63). Eller omvendt om målets formål er for småt og uvedkommende for organisationen, og det dermed vil være spild af tid at afholde mødet. Dette kan eksempelvis ske, hvis mødet primært handler om informationsdeling fra leder til medarbejdere, som i mange tilfælde kan løses lige så godt ved at sende en mail (Ravn, 2011).

Spørgsmålene fra kontraktafklaringen kan samtidig fungere som et hjælperedskab, som mødefacilitator løbende kan referere tilbage til (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 64). Det kan eksempelvis være en fordel, hvis mødefacilitatoren har svært ved at afbryde en meget talende mødedeltager. At have dette

hjælperedskab kan gøre det lettere for mødefacilitator at tage styringen, hvilket ellers kan være udfordrende grundet den danske selvstyrende og demokratiske mødekultur, der er bygget op omkring mødedogmet "ordet er frit" (Ravn, 2019a, s. 55).

6.7.2. Strukturér hvert enkelt dagsordenspunkt

Som vi ser i analysetema 3: "Hvordan tager de beslutninger", forbliver mødet i konstruktionsfasen, og konkluderingen på beslutninger udebliver. Derfor finder vi det relevant at undervise deltagerne i at strukturere deres dagsordenspunkter med henblik på at konkludere på disse. Til at gøre det vil vi hente inspiration fra mødediamanten, som består af en høringsfase, konstruktionsfase og konkluderingsfase (Ravn, 2011, s. 64-65).

Først vil vi undervise dem i diamanten, hvorefter vi vil lave nogle praksisøvelser med lederne, hvor de skal øve sig i at adskille høring-, konstruktions og konkluderingsfasen. Hørings- og konstruktionsfasen kan være svære at adskille, idet det ligger naturligt til mennesket at ville snakke og fortælle ud fra sit perspektiv (Ravn, 2019a, s. 55). Samtidig kan det være svært at vide, præcis hvornår der foreligger en konklusion. For at støtte deltagerne i sidstnævnte vil vi give dem nogle hjælpespørgsmål, som de kan bruge til at tjekke, om den fundne løsning er konkret nok. Spørgsmålene kan eksempelvis være:

- Hvad består løsningen af?
- Hvem skal udføre løsningen?
- Hvornår skal løsningen udføres?
- Er deadlinen realistisk at nå?

6.8. Undervisningsmodul 4: et både-og fokus

I analysetema 4: "Håndtering af manglende opgaveløsning" konkluderede vi, at håndteringen af manglende opgaveløsning gjorde, at den omtalte mødedeltager følte sig udstillet. I det potentielle undervisningsmodul 4 vil vi derfor præsentere deltagerne for proceskonsulentrollen og processuel lydhørhed.

6.8.1. Proceskonsulentrollen

Et muligt undervisningsemne kan være Scheins tre hjælperroller, som også er nævnt i *Dialogisk procesfacilitering som tilgang*. De tre hjælperroller som består af ekspertrollen, lægerollen og proceskonsulentrollen præsenterer tre forskellige måder at hjælpe på. Det kan give deltagerne en bevidsthed om, at der er flere måder at takle en udfordring på og give dem viden om, hvornår hver enkel rolle giver mest mening. Samtidig kan det give deltagerne et sprog omkring forskellige hjælpetilgange, hvilket kan gøre det nemmere at italesætte, når de føler, de får den forkerte hjælp. Det kan især give mening at have fokus på proceskonsulentrollen, idet dennes spørgende tilgang kan hjælpe med at udvide perspektiver og blive klogere på problemet. Idet vi gennem analysetemaerne konkluderer, at Pia ikke føler sig hjulpet, kan det give mening om, at give mødedeltagerne mere viden om, hvordan man kan hjælpe.

6.8.2. Processuel lydhørhed

Som nævnt i *Processuel lydhørhed som facilitatorposition* kan positionen hjælpe facilitator med at navigere i både det processuelle og relationelle. Vi mener, at begge dele er vigtige at kunne, når man skal lykkes som mødefacilitator. En af mødefacilitators vigtigste opgaver er nemlig at sikre en balance mellem resultater og involvering. I analysetema 2 og 3 tolker vi, at begge dele udebliver (ingen konkludering og manglende lytning). Her mener vi, at processuel lydhørhed kan hjælpe med at vurdere, hvilke emner man som facilitator skal gå med, og hvilke der skal parkeres (Billund & Zimmer, 2018, s. 59). Som mødefacilitator er det en del af ansvaret at holde fokus på processen, hvorfor han må være i stand til at vurdere, hvornår en deltager taler ud af en tangent, og ideen skal parkeres. I forlængelse af dette vil vi understrege vigtigheden i, at mødefacilitator formår at have et metablik på processen og relationerne med henblik på at kunne metakommunikere om eventuelle justeringer af processen (se *Metakommunikation*).

6.9. Undervisningsmodul 5: Perspektivundersøgelse

I analysetema 5: ”Forskellige formål med at holde møder” kunne vi konkludere, at mødedeltagerne har forskellige perspektiver på det fælles anliggende (kerneopgaven) og dermed har forskellige formål med at deltage i ledergruppemødet. I undervisningsmodul 5 vil vi derfor præsentere og gennemføre en perspektivundersøgelse med henblik på, at deltagerne får afklaret et fælles mål med deres ledergruppemøder.

6.9.1. Perspektivundersøgelse

Perspektivundersøgelsen er en del af det dialogiske læringspotentiale, hvor de lærende (i dette tilfælde ledergruppen) gennem dialog får mulighed for at undersøge egne og hinandens perspektiver med udgangspunkt i en problemstilling (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 20; Billund & Zimmer, 2018, s. 47). Når lederne observerer sine egne og hinandens forforståelser, kan det bidrage med nye perspektiver, hvilket giver nye handlemuligheder (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 20-21). Som facilitatorer er det vores opgave at sikre denne dialogiske praksis, der inviterer de forskellige perspektiver ind i samtalen, og samtidig inviterer lederne til at lytte til og forholde sig undersøgende til perspektiverne (Billund & Zimmer, 2018, s. 51). Til at gøre dette kan vi inddrage 'badebolden' (Billund & Zimmer, 2018, s. 48-49). Badebolden er en metafor for det fælles anliggende, og den fungerer som en illustration, der viser, at mødedeltagerne ser forskellige farver (perspektiver) af bolden, alt efter hvilken placering de anskuer den fra. Badebolden viser, at ingen af perspektiverne er "forkerte", men at man først får det fulde billede, når alle perspektiverne tydeliggøres (Billund & Zimmer, 2018, s. 49).

6.10. Opsummering på hele processen

Som aktionsforskere ud fra den tredje tradition er det ikke et ønske at planlægge en aktionsforskningsproces uden deltagernes input. Grundet samarbejdets ophør (se *Omstændighedernes indflydelse*) har vi ikke haft mulighed for at undersøge deltagernes ønsker til processen, og dermed har vi opbygget designet på baggrund af vores teoretiske og metodiske afsæt samt vores fund i analysen. Derfor bærer hele procesdesignet præg af at være på et meget potentielt stadie, og hvis processen skulle udføres med samarbejdspartneren, ville processens indhold blive medbestemt af deltagerne. Trods processen ikke kan gennemføres, har vi stadig opnået en indsigt i Strandgårdens mødepraksis, samt hvordan denne potentielt kan forbedres. Ud fra de potentielle undervisningsmoduler kan vi uddrage, at der både er elementer fra mødefaciliteringsteorien og dialogteorien, vi vurderer, kan hjælpe. Vi ser dog et mønster i, at dialogteorien fylder en stor del af indholdet i de potentielle undervisningsmoduler. Denne pointe vil blive samlet op på i det følgende kapitel.

07

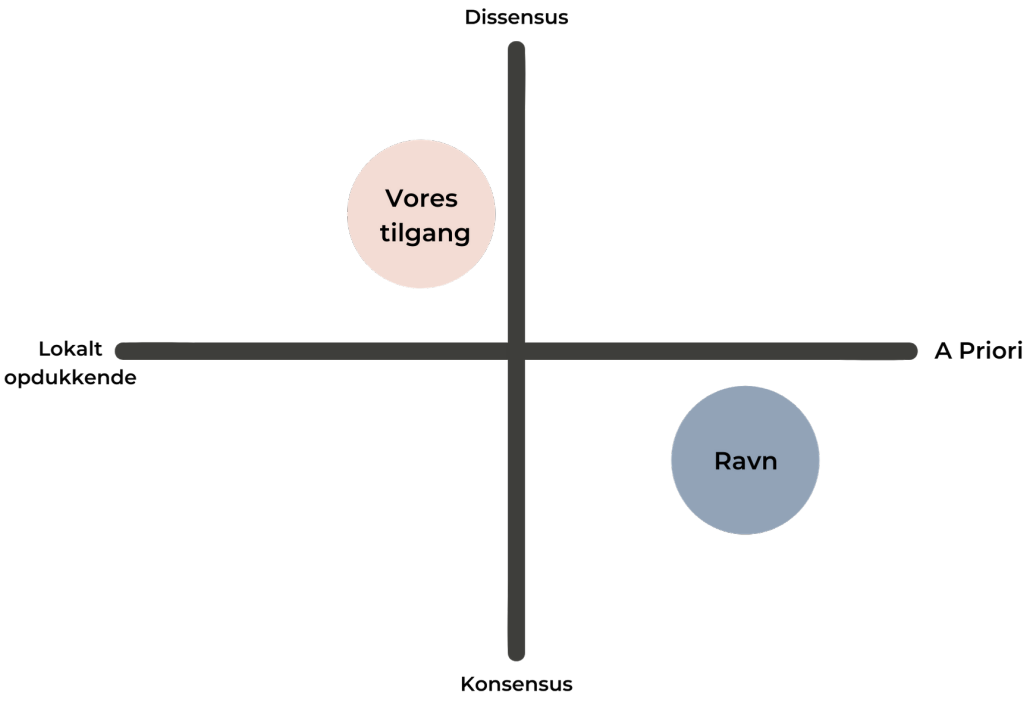
Refleksion:
at koble to gange

7. Refleksion: at koble to tilgange

I første afsnit vil vi tydeliggøre forskellene mellem mødefaciliteringsteori og den dialogiske tilgang. Med afsæt i dette vil vi reflektere over henholdsvis vores tilgang (den dialogiske) og mødefaciliteringsteori samt koblingen imellem disse. Herefter vil vi argumentere for, hvordan den dialogiske tilgang kan bidrage til den eksisterende mødefaciliteringsteori og omvendt.

7.1. Forskellene mellem de to tilgange

Som tydeliggjort gennem rapporten distancerer vi os fra mødefaciliteringsteorien på flere områder. For at tydeliggøre forskellen mellem tilgangene samt som afsæt til at diskutere styrker og svagheder vil vi inddrage Stanley Deetz' model over forskningstilgange (Deetz, 1996).



Figur 9: Deetz' model over forskningstilgange (Deetz, 1996, s. 198 med egne placeringer)

Vi har haft svært ved at placere Ravn i Deetz' model, idet han har en multifaglig tilgang, bruger samme begreb med forskellige betydninger og løbende ændrer sin tilgang (se *Teori*). Derfor er vores placering af Ravn baseret på en mere overordnet vurdering, og vi er dermed bevidste om, at han kan afvige fra placeringen. Vi har placeret Ravns forskningstilgang længst mod A Priori-polen på den

vandrette dimension, idet han tilgår mødefeltet med en overvejende ekspertstatus, hvor han formidler et relativt fastlåst begrebsapparat til at facilitere møder (Deetz, 1996, s. 195-196). Samtidig foreslår han, at facilitator bidrager med sin egen kommunikationsteoretiske forståelse (se *Et kritisk perspektiv på mødefacilitering*), og han er derfor i nogle aspekter åben for, at facilitator kan tilpasse sin faciliteringstilgang efter egen forståelse (Deetz, 1996, s. 195-196). Derfor anser vi ikke Ravn som fuldstændig A Priori i sin tilgang.

Vi placerer vores forskningstilgang tættere på den anden pol, lokalt opdukkende. Dette valg bunder i, at vi anser mødedeltagerne som medudviklere af faciliteringsprocessen. Vores hensigt er derfor ikke at fungere som eksperter, men at hjælpe deltagerne med at komme til orde, hvilket kendetegner den lokalt opdukkende pol (Deetz, 1996, s. 195-196). Samtidig arbejder vi også ud fra den overbevisning, at vi "kan og bør bringe egen viden og egne moralske holdninger i spil", hvilket placerer os nærmere A Priori-polen (Billund & Dahl, 2017, s. 28; Deetz, 1996, s. 198). Vores teoretiske begrebsapparat er dog åbent over for at blive tilpasset, alt efter hvad mødedeltagerne er optagede af, hvilket også bærer præg af at være lokalt opdukkende (Deetz, 1996, s. 195).

På den horisontale dimension vurderer vi, at Ravns forskningstilgang placerer sig over midten tættest på konsensus-polen. Ravn argumenterer for at belyse mødedeltagernes perspektiver i en faglig drøftelse, hvis deltagerne fremlægger forskellige perspektiver og dermed er uenige (Ravn, 2019a, s. 47). Andetsteds påpeger han, at mødedeltagere ikke behøver at opnå konsensus, men uddyber derefter at selvom deltagerne er uenige om holdninger, skal de opnå enighed om handlinger (Ravn, 2019b, s. 73). Ud fra ovenstående nedslag udviser Ravn både tegn på at være dissensusorienteret og konsensusorienteret. Vi vurderer, at hans teoretiske fremlæggelser af mødefacilitering overordnet set søger konsensus, idet han gennemgående påpeger, at deltagernes perspektiver kun er velkomne, hvis facilitator vurderer det. Selvom Ravn italesætter, at deltagerne ikke behøver søge konsensus, vil vi derfor argumentere for, at han implicit i overvejende grad er konsensusorienteret.

Vores egen placering er tættere på dissensus, idet vi er optagede af at undersøge deltagernes perspektiver og gå med det, de er optagede af. Vi placerer os ikke helt på dissensus-polen, idet dissensusorienterede tilgange har et fokus på at nedbryde de eksisterende sociale strukturer (Deetz, 1996, s. 197). Vi søger ikke direkte at nedbryde de eksisterende sociale strukturer, men at bidrage til en kritisk bevidstgørelse af strukturerne og dermed bidrage til en indsigt i de frigørende muligheder (se *Aktionsforskning i en anerkendelsesoptik*). Altså vil vi gennem facilitering hjælpe deltagerne til at få en

indsigt i, hvilke sociale strukturer der eksisterer i deres organisation og derudfra reflektere over, hvorvidt disse stemmer overens med deltagernes ønsker.

I de følgende afsnit vil vi reflektere over, hvordan "det dialogiske perspektiv" kan bidrage til feltet. Dette dækker både over vores teorivalg, metodevalg og forskningstilgang.

7.2. Et udeblivende organisatorisk perspektiv

Et kritikpunkt ved vores tilgang er et manglende organisatorisk perspektiv. Dette blev vi opmærksomme på gennem analyseprocessen, hvor det især blev tydeligt i analysetema 4, at den manglende opgaveløsning kan skyldes flere faktorer (se *Analysetema 4: Håndtering af manglende opgaveløsning*). Som Pia nævner i analysetema 2, skyldes den manglende opgaveløsning, at hun har for mange andre opgaver liggende (se *Analysetema 2: Deltagere der ikke lytter*). I analysetema 3 nævner Palle, at nyansatte i organisationen ofte ender ud med at udføre andre opgaver, end de oprindeligt blev ansat til (se *Analysetema 3: Hvordan tager de beslutninger?*). Udfordringen med den manglende opgaveløsning stammer altså ikke fra dårlig mødefacilitering, men bunder måske nærmere i organisatoriske strukturelle problemer. Disse har vi ikke forholdt os til, idet vores valg af tilgang ikke lægger op til at undersøge, hvilken type organisation vi træder ind i. Vores primære fokus på det kommunikative aspekt af møder, resulterer altså i, at vi i nogen grad har overset det organisatoriske perspektiv. Hvis vi også havde haft en dybere indsigt i det organisatoriske perspektiv, ville vi træde ind i felten med en anden forforståelse og dermed kunne forstå deres mødepraksis endnu bedre. Det eneste vi ved om organisationen stammer fra mødedeltagernes forklaring, eller hvad vi har analyseret os frem til i analysen. Hvis vi havde et organisatorisk perspektiv, ville det kunne bidrage til en endnu bedre forståelse af den praksis, vi træder ind i og forsøger at hjælpe med at forandre.

7.3. Møderne har betydning for organisationen

Ovenstående giver yderligere mening, idet møder og organisationer er gensidigt afhængige (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012, s. 130). Hvordan møder bliver forvaltet har både økonomisk, fysisk og emotionel betydning for hele organisationen (Rogelberg, Shanock & Scott, 2012, s. 238). Møderne har altså en stor betydning for organisationens udfald, og man kan argumentere for, at møder er et middel til organisatorisk udvikling eller afvikling - uanset om det er intentionen eller ej. Det betyder, at dårlige eller dårligt faciliterede møder kan få negative konsekvenser, der rækker ud over selve

møderne. Omvendt kan møder, der er faciliteret godt, skabe positive forandringer i organisationen. Denne sammenhæng giver også god mening i et hermeneutisk perspektiv, hvor møderne anses som en del og organisationen som helhed, og hvor begge parter har indvirkning på hinanden.

7.4. Giver dialog bedre kvalificering af mødefacilitatorer?

Møder fylder en større og større del af medarbejdere og lederes arbejdsliv (se *Indledning*). Kvaliteten af møderne vil således have betydning for ledernes og medarbejdernes arbejdslivskvalitet. Det er vigtigt at føle sig værdifuld og lyttet til (Schibbye & Løvlie, 2017), og vi mener, at der med mødefaciliteringsteoriens transaktionelle syn på kommunikation er en risiko for, at deltagerne hverken føler sig set eller hørt. Derfor vurderer vi, at det dialogiske perspektivs mere fyldestgørende kommunikations- og relationsforståelse er et vigtigt bidrag til den eksisterende mødefaciliteringsteori, hvilket vi også har tydeliggjort gennem projektet.

Men der er også faldgruber ved at inddrage dialogteori i mødefaciliteringsteori. Først og fremmest ser vi, at i den nuværende mødelitteratur findes diskurser om effektivitet og rationalisering (se *Orientering i litteraturen*). Det rationelle perspektiv, som Ravn også præsenterer, kan være vigtigt og berettiget, idet møder typisk skal nå et mål. Mødefaciliteringsteoriens råd og principper stemmer måske godt overens med dette, idet de nemt og effektivt kan implementeres i praksis. Det kan den dialogisk tilgang ikke, idet den kræver en forståelse af, at dialog er en forholdemåde. Netop dette kan være en styrke, som vi også argumenterer for i teorikapitlet, men dialogens kompleksitet kræver et andet, langsommere tempo at forstå, hvilket kan være en ulempe i det organisatoriske liv, hvor tid ofte er en mangelvare. Hvis tidsfaktoren er den største indvending, kan man omvendt undre sig over, hvor mange organisationer der accepterer spildtid på møder, og hvor mange timer der mon egentlig bliver spildt på ugentlig basis (Romano & Nunamaker, 2001). Den dialogiske tilgang er altså muligvis en langsommere vej til at forandre sine møder, men man kan argumentere for, at den tidsmæssige investering hurtigt bliver tjent ind igen.

Sidstnævnte argument lyder måske mekanisk i "de dialogiske ører", men det lægger op til projektets afsluttende refleksion, som er bundet op på praksiserfaringer. Gennem projektsamarbejder med organisationer de sidste fire semestre, har vi nemlig erfaret, at den dialogiske tilgang er svær at "sælge ind". Når vi har præsenteret vores tilgang til organisatoriske forandringer, har chefen ofte lignet et stort spørgsmålstegn og spurgt ind til, hvilke resultater det kan give. Når chefen efterfølgende skal

overbevises til at sætte mere end to timer af til en workshop eller proces, er det noget nær umuligt, idet vi ikke kan give et konkret svar på udbyttet på forhånd. Det emergerende i dialogen bliver her en udfordring, hvorfor man kan argumentere for, at den dialogiske tilgang også kan gavne af at blive koblet med den mere konkrete og resultatskabende mødefaciliteringsteori. Denne kobling gør måske, at det bliver nemmere for organisationer at se værdien i "dialogisk mødefacilitering", når ønsket er at forandre den nuværende mødepraksis.

08

Konklusion

8. Konklusion

Gennem dette specialeforløb har vi haft en dobbelt vidensinteresse, der både indeholder et teoretisk og praktisk aspekt. Den teoretiske interesse er at opnå ny viden om koblingen mellem mødefaciliteringsteori og dialogteori, og den praktiske interesse beror på at opnå viden om, hvordan vi kan designe en aktionsforskningsproces med henblik på at kunne kvalificere en ledergruppes kompetencer til at facilitere deres interne møder. Vi har gennem forløbet arbejdet ud fra følgende problemformulering:

Hvordan kan dialogteori bidrage til den eksisterende teori om mødefacilitering? Og hvordan kan denne viden bidrage til at designe en aktionsforskningsproces med henblik på at kvalificere en ledergruppes evner til at facilitere deres interne møder?

Nedenfor vil vi konkludere på problemformuleringens første del:

"***Hvordan kan dialogteori bidrage til den eksisterende teori om mødefacilitering?"***

Teoretisk findes der store grundlæggende forskelle i de to teoriers oprindelse og kommunikationsforståelse, hvor den ene lægger sig op af en transaktionel kommunikationsforståelse og den anden en dialogisk. Trods forskellene kan vi konkludere, at koblingen mellem disse to teorier kan bidrage til at få en endnu større forståelse af, hvad der på spil på møder. Mødefaciliteringsteorien fremlægger mødefacilitering på en forsimplet måde, der får karakter af et opslagsværk bestående af en lang række retningslinjer, råd og principper. Teorien anlægger samtidig et rationelt perspektiv på møder og reducerer kommunikation til en række replikker. Ovenstående forholder vi os kritisk til, men diskuterer om det rationelle perspektiv kan have en berettigelse, når mødedeltagere skal opfylde mødets mål eller formål. Gennem analysen ser vi eksempler på, at dette kan være en udfordring for mødedeltagerne.

Mødefaciliteringsteoriens rationelle perspektiv har samtidig en række begrænsninger, idet det overser det kommunikative og relationelle aspekt af møder. Dette understøttes gennem analysen, hvor vi med dialogteoriens bidrag får en indsigt i, hvad der er på spil mellem mødedeltagerne på et kommunikativt og relationelt plan. Denne indsigt ville ikke kunne opnås, hvis vi udelukkende havde anlagt et mødefaciliteringsperspektiv på empirien.

Samtidig argumenterer vi for, at der i teorien mangler viden om facilitators forholdemåde, idet teorien er bundet op på eksempler fra "fiktive, men realistiske" mødesituationer. Dialogteori kan bidrage med denne viden og giver indblik i facilitators grundlæggende forholdemåde og menneskesyn, hvilket kan hjælpe med at kvalificere facilitators kompetencer. Vi anser mødet for at være en interpersonel kommunikationsproces, som rummer en kompleksitet og uforudsigelighed. Dette kan være svært at navigere i uden at have indsigt i den grundlæggende forholdemåde. Dialogteorien kan dermed hjælpe facilitator med at navigere i dette. Samtidig bidrager dialogteori med et fokus på perspektivundersøgelse, hvilket kan hjælpe til at kvalificere organisationens beslutningsprocesser og dermed gavne deres løsning af kerneopgaven.

Vi kan således konkludere, at dialogteori kan bidrage med et mere nuanceret perspektiv på, hvordan mødefacilitator kan forvalte sin rolle og dermed bidrage til at forandre organisationens mødepraksis. Omvendt diskuteres hvorvidt mødefaciliteringsteorien kan bidrage til dialogteori, hvor vi argumenterer for, at den kan hjælpe med at skabe retning på møder og sikre sig, at mødet opnår det tiltænkte formål. Derfor argumenterer vi ikke for en enten-eller tilgang, men for en både-og, hvor dialogteori bidrager med et mere nuanceret blik på mødefaciliteringsteorien. Dette leder os videre til næste del af problemformuleringen:

Og hvordan kan denne viden bidrage til at designe en aktionsforskningsproces med henblik på at kvalificere en ledergruppes evner til at facilitere deres interne møder?

I besvarelsen af denne del af problemformuleringen har vi analyseret henholdsvis et ledergruppemøde og et personalemøde for at opnå en indsigt i og viden om Strandgårdens nuværende mødepraksis med henblik på at designe en aktionsforskningsproces, der kan forandre denne. Vi har bevidst haft et problemfokus, og det har ført os til fem overordnede analysetemaer, der hver behandler en mødeproblematik. Gennem analysearbejdet fandt vi frem til følgende mødeproblematikker:

1. Mødeledelse forvaltes med et enten-eller fokus, hvor mødelederen enten retter sit fokus mod formen eller indholdet. Når fokusset er rettet mod formen, overhører mødelederen indholdet og lytter ikke til mødedeltagerne. Når mødelederen omvendt har rettet sit fokus mod indholdet, overser han tiden på mødet og dermed mødets form.
2. Mødedeltagerne lytter ikke til hinanden, og det har den konsekvens, at de trods gode intentioner ikke kan hjælpe en mødedeltager med at finde frem til den rette løsning.

3. Der bliver ikke truffet endelige beslutninger på en vigtig problemstilling. Mødedeltagerne bruger i stedet lang tid i konstruktionsfasen, og selvom de opnår en dybere indsigt i problemet, når de ikke frem til en konkret løsning.
4. Håndteringen af en situation, hvor en deltager ikke har løst sin opgave, gør deltageren utilpas. Håndteringen af den manglende opgaveløsning bliver grebet an i overensstemmelse med mødefaciliteringsteorien, hvor det er acceptabelt at "udstille" den pågældende mødedeltager. Dette forholder vi os kritisk til, idet denne måde at håndtere situationen på kan være skadelig for tilliden i relationerne.
5. Mødedeltagerne har forskellige formål med at holde møder og afslører, at de har forskellige perspektiver på kerneopgaven. De største kontraster findes mellem Palle og Michael, der repræsenterer et driftsperspektiv, og Pia og Bente der derimod er optaget af at diskutere fagligheden og dele oplevelser. Begge parter virker fastlåste i deres perspektiver, men grundet omfanget af vores empiri kan vi ikke tolke, om det er et enestående tilfælde eller et mønster i organisationens møder.

Med afsæt i ovenstående analytiske fund har vi udarbejdet et design af en aktionsforskningsproces, der har til henblik at kvalificere Strandgårdens lederes kompetencer til at facilitere deres interne møder. I designet inddrager vi potentielle undervisningsmoduler, som ledergruppen kan blive præsenteret for, hvis det ræsonnerer med det, de selv er optagede af.

Ud fra de potentielle undervisningsmoduler kan vi konkludere, at elementer fra både mødefaciliteringsteori og dialogteori potentielt kan bidrage til at forandre Strandgårdens mødepraksis. Vi kan også konkludere, at det kan give mening at tilføje elementer fra dialogteorien ind i den eksisterende mødefaciliteringsteori i et forsøg på at underbygge denne. I de potentielle undervisningsmoduler udleder vi et mønster, hvor en stor del af undervisningsmaterialet bygger på dialogteoretiske antagelser.

Vi kan også konkludere, at hvis aktionsforskningsprocessen skulle udføres i praksis, ville indholdet afhænge af deltagernes optagethed. Idet vi via vores forskningstilgang (den tredje aktionsforskningstradition) er optagede af ledernes perspektiver og ønsker, vil de være medbestemmende for processens endelige forløb. Dette gør, at designet vil blive tilpasset og i høj grad gå med det, der emergerer i processen.

For at opsummere på projektet konkluderer vi, at dialogteorien kan bidrage med en mere nuanceret forståelse af kommunikation på møder, og samtidig kan teorien hjælpe med at underbygge den eksisterende teori, når denne anlægger et forsimplet perspektiv på møder og kommunikation. Den dialogiske tilgang har også en styrke i designet af en aktionsforskningsproces, idet den emergerende tilgang sikrer, at praktikerne kommer til orde, og at processen dermed bliver skabt i samspil med dem. Det lægger samtidig op til en udforskning af egne og andres perspektiver, hvori der ligger et læringspotentiale om at blive bevidstgjort om egen mødepraksis med henblik på at kunne forandre denne.

9. Litteraturliste

Aarhus Universitet. (2020a). Ib Ravn - CV. Hentet 22. marts 2020 fra https://pure.au.dk/portal/da/persons/ib-ravn(c0fef6a0-9ef0-4b67-acc9-bf82f97c5846)/cv.html?id=33298117

Aarhus Universitet. (2020b). Ib Ravn - Oversigt. Hentet 22. marts 2020 fra https://pure.au.dk/portal/da/persons/ib-ravn(c0fef6a0-9ef0-4b67-acc9-bf82f97c5846).html

Alrø, H. (2018). Forudsigelig uforudsigelighed - klædt på som dialogisk procesfacilitator. I: H. Alrø, L. Billund & P. N. Dahl (red.). *Dialogisk procesfacilitering* (s. 83-100). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Billund, L. (2017) Aktionsforskerens sårbarhed. I: H. Alrø & F. T. Hansen (red.). *Dialogisk aktionsforskning - i et praksisnært perspektiv* (s. 65-91). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H., Billund, L. & Dahl, P. N. (2018). Procesfacilitering som dialog. I: H. Alrø, L. Billund & P. N. Dahl (red.). *Dialogisk procesfacilitering* (s. 7-20). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H., Dahl, P. N. & Kloster, P. (2013). *Dialogiske gruppecoaching: Facilitering af ledelsesudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H., Dahl, P. N. & Schumann, K. (2016). *Samtaleanalyse i hverdagen og videnskaben*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Dirckinck-Holmfeld, L. (1997). Introduktion. I: H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld. *Videoobservation* (s. 5-8). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Hansen, F. T. (2017). It's messy and magic - om dialogisk aktionsforskning. I: H. Alrø & F. T. Hansen (red.). *Dialogisk aktionsforskning - i et praksisnært perspektiv* (s. 7-24). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Kristiansen, M. (1997). Mediet er ikke budskabet - video i observation af interpersonel kommunikation. I: H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld. *Videoobservation* (s. 123-171). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Kristiansen, M. (1998). *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Andersen, K., & Jensen, C. B. (illustrator). 2012. *Bedre mødekultur*. Hørsholm: Mnemosyne Kurser & Forlag.

Angouri, J. (2010). 'If we know about culture it will be easier to work with one another': developing skills for handling corporate meetings with multinational participation. *Language and Intercultural Communication, 10*(3), 206-224.

Billund, L. (2016). *Arbejde og samarbejde i tvangsbårne relationer - et relationsteoretisk perspektiv på fængselsbetjentfaget*. Ph.d.-afhandling. Det humanistiske Fakultet. Aalborg: Aalborg Universitet.

Billund, L. & Dahl, P. N. (2017). Aktionsforskning i en anerkendelsesoptik - inspireret af 3. generations kritisk teori og dialektisk relationsteori. I: H. Alrø & F. T. Hansen (red.). *Dialogisk aktionsforskning - i et praksisnært perspektiv* (s. 25-64). (1. udgave). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Billund, L. & Zimmer, A. (2018). Processuel lydhørhed - om facilitering fra en "både-og"-position. I: H. Alrø, L. Billund & P. N. Dahl (red.). *Dialogisk procesfacilitering* (s. 43-62). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Bradford, L. P. (1976). Making meetings work. *La Jolla, California: University Associates*.

Coghlan, D. & Shani, A. (2008). Insider action research: The dynamics of developing new capabilities. I: P. Reason & H. Bradbury (red.). *The SAGE handbook of action research* (s. 643-655). (2. udgave). London: SAGE Publishers.

CSV. (2020). Center for Specialundervisning for Voksne. Hentet 14. maj 2020 fra: https://csv.kk.dk/

Dahl, P. N. (2008). Interpersonel organisationskommunikation: forsøg på et overblik. I: H. Alrø & S. Frimann (red.). *Kommunikation og organisationsforandring* (s. 11-64). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Dahl, P. N. (2018). Konsulenten som dialogisk procesfacilitator. I: H. Alrø, L. Billund & P. N. Dahl (red.). *Dialogisk procesfacilitering* (s. 21-42). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science, 7*(2). s. 191-207.

Dirckinck-Holmfeld, L. (1997). Video som medium i dialogisk forskning og organisatorisk læring. I: H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld. *Videoobservation* (s. 172-209). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Eisenberg, E.,M, Andrews, L., Murphy, A. & Laine-Timmerman, L. (1999). Transforming organizations through communication. In Philip Salem, P. (Eds.) Organizational Communication and Change (pp. 125-147). Creskilll, N. J.: Hampton Press.

Fredrickson, B. (2010). *Positivitet : kilder til vækst i livet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Nielsen, K. A. (2013). Aktionsforskningens videnskabsteori. I: L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af gafkulturer og paradigmer* (s. 325-350). (3. udgave). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Nielsen, K. Aa. & Nielsen, B. S. (2006). Methodologies in action research. I: Nielsen, K. Aa. & Svensson, L. (red.). Action research and interactive research: Beyond practice and theory, (s. 63-87). Maastricht, Netherlands: Shaker.

Gadamer, H.-G. (2007). Grundtræk af en hermeneutisk erfaringsteori. I: H.-G. Gadamer. *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik* (s. 253-461). (2. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Henningsen, P. C. (2012). *Gode møder: bedre resultater på kortere tid*. København: Gyldendal Business.

Hogan, C. (2002). Introduction. I: C. Hogan (2002). *Understanding Facilitation: Theory and Principles* (s. 1-6). London: Kogan Page Publishers.

Hogan, C. (2002). Setting the scene: the emergence of the field of facilitation. I: C. Hogan (2002). *Understanding Facilitation: Theory and Principles* (s. 7-14). London: Kogan Page Publishers.

Husted, M. & Tofteng, D. (2012). Arbejdsliv og aktionsforskning. I: G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Laursen, & D. Tofteng (red.). *Aktionsforskning - en grundbog* (s. 62-79). (1. udgave). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Højberg, H. (2013). Hermeneutik. I: L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg (red.).*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 289-324). (3.udgave) Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Jordan, B. & Henderson, A. (1995). Interaction Analysis: Foundations and Practice. *The journal of the learning sciences, 4*(1), s. 39-103.

Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research, 43*(2), 130-158.

Kello, J. E. (2015). The science and practice of workplace meetings. I: J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.), *Cambridge handbooks in psychology. The Cambridge handbook of meeting science* (s. 709-734). Cambridge: Cambridge University Press.

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (1997). Objektiv erkendelse gennem KT. I: M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen. *I mødet er sandheden* (s. 35-48). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Krüger, B. (2006). *MØDELEDELSE*. København: Børsen Forlag.

Krüger, B. (2017). *Mødeledelse: sådan leder du værdiskabende og motiverende møder*. København: Akademisk Forlag.

Köhler, T., Cramton, C. D. & Hinds, P. J. (2012). The Meeting Genre Across Cultures: Insights From Three German-American Collaborations. *Small Group Research, 43*(2), 159-185.

Laapotti, T., & Mikkola, L. (2019). Problem Talk in Management Group Meetings. *Small Group Research*, *50*(6), 728-758.

Lederne. (2017, 22. maj). Møder og mødekultur 2017. Hentet fra: https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersoegelser/ledere-og-ledelse/moeder-og-moedekultur-2017

Lehmann, S. (2018): *Aktionsforskning skaber løsninger i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Morgan, N. & Harvard Business School Press (2007). *Mødestyring*. København: Børsen Forlag.

O'Neill, T. A. & Allen, N. J. (2012). Team Meeting Attitudes: Conceptualization and Investigation of a New Construct. *Small Group Research, 43*(2), 186-210.

Raudaskoski, P. (2015). Observationsmetoder (herunder video-observation). I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.). *Kvalitative metoder: en grundbog* (s. 97-113). (2. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Ravn, I. (2011). *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. København: Hans Reitzels forlag.

Ravn, I. (2012). *Møder der kommer os i møde – Fra passiv lytning til faciliteret involvering*. Birkerød: Kursuslex.

Ravn, I. (2019a). Tværprofessionelle møder bør faciliteres. I: A. Matthiessen, S. F. Gerholt, A. M. Møller & B. Zeeberg (red.). *Bedre møder på tværs. Facilitering, processer og beslutninger* (53-66). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Ravn, I. (2019b). At agere facilitator. I: A. Matthiessen, S. F. Gerholt, A. M. Møller & B. Zeeberg (red.). *Bedre møder på tværs. Facilitering, processer og beslutninger* (s. 67-82). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Ravn, I., & Elsborg, S. (2006). *Lærende møder og konferencer i praksis*. København: People'sPress.

Ravn, I. & Petersen, V. (2015). *Skolens teammøder. Facilitering og refleksive processer*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research* (s. 1-16). London: Sage.

Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. (2006). "Not Another Meeting!" Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 86-96.

Rogelberg, S. G., Scott, C., & Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. *MIT Sloan management review*, *48*(2), 18-21.

Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research, 43*(2), 236-245.

Rogers, C. R. & Farson, R. R. (1969). Active Listening. Chicago. University of Chicago Industrial Relations Center. Genoptrykt i: R. C. Huseman, M. Louge & D. L. Freshley (red.). *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. Boston: Holbrook Press.

Rogers, C. R. & Freiberg, H. J. (1994). *Freedom to learn*. (3. udgave). New York: Macmillan College Publishing Company.

Romano, N. & Nunamaker, J. F. (2001). Meeting Analysis: Findings from Research and Practice. Conference: System Sciences.

Schein, E. H. (2010). Hjælp: om at tilbyde og modtage hjælp. København: Gyldendal.

Schibbye, A.-L. L. & Løvlie, E. (2017). *Du og barnet - en bog om at skabe gode relationer til børn*. København: Akademisk Forlag.

Schön, D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey Bass.

Scott, C. W., Shanock, L. R. & Rogelberg, S. G. (2012). Meetings at Work: Advancing the Theory and Practice of Meetings. *Small Group Research, 43*(2), 127-129.

Stern, D. F. (2000). *Spædbarnets interpersonelle verden: Et psykoanalytisk og udviklingspsykologisk perspektiv*. (3. nyoversatte udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Steven Rogelberg. (2018).Good Meeting Facilitation: CHECKLIST. Hentet 1. juni 2020 fra https://www.stevenrogelberg.com/the-good-meeting-facilitation-checklist

Thomsen, K. (2010). *Mødeledelse der giver resultater*. Frederiksberg C: Gottleben.

Torbert, W. T. (2001). The Practice of Action Inquiry. I: P. Reason & H. Bradbury. *Handbook of action research* (s. 250-260). London: Sage.

Tropman, J. E. (2003). Introduction. I: J. E. Tropman (2003). *Making meetings work: Achieving high quality group decisions* (s. 1-20). London: Sage Publications, Inc.

Van Vree, W. (1999). *Meetings, Manners and Civilization: The Development of Modern Meeting Behaviour*. London: Leicester University.