

Dialog – Buzzword eller Redskab



RUC – Kommunikation, 5. semester

Ida Søgaard Knudsen - 53324

Peter Andersen - 47151

Tim Løye Møller - 46931

Kira Taagaard Andersen – 50487

70.648 tegn uden referencer

Vejleder – Anne Rørbæk Olesen

6/1/2014

1.0 Indledning	2
1.1 Introduktion	2
1.2 Problemfelt	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Arbejdsspørgsmål	3
1.5 Afgrænsning	3
2.0 Metode	5
2.1 Videnskabsteori	5
2.2 Projektdesign	6
2.3 Den iterative designmetode	7
3.0 Teori	9
3.1 Forandringsteori	9
3.2 Dialogisk teori	10
3.3 Anerkendende udforskning og nye perspektiver herpå	13
3.4 Struggle og billeder	16
4.0 Organisation	17
4.1 Kontekst	17
4.2 Forandringsproces	17
4.3 Aktører	18
4.4 Kommunikationskanaler	18
5.0 Redskabet	19
5.1 Formålet med redskabet	19
5.2 Succeskriterier	19
5.3 Anvendelse af teori	20
6.0 Analyse	22
6.1 Interaktionsanalyse	22
6.2 Afprøvningen	22
6.3 Analyse af afprøvningen	23
6.4 Opsummering	30
7.0 Diskussion	31
8.0 Konklusion	33
9.0 Litteraturliste	34
10.0 Bilag	35

1.0 Indledning

1.1 Introduktion

Dette projekt beskæftiger sig med, hvordan dialog kan støtte håndteringen af forandringer blandt medarbejdere og ledere i en organisation. Projektet er skrevet i faget Kommunikation ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv og tager udgangspunkt i udviklingen og afprøvningen af et dialogisk redskab til Holbæk Sygehus' akutafdeling.

1.2 Problemfelt

I organisationer er der ofte forandringer, som organisationens ledelse og medarbejdere skal forholde sig til (Arbejdstilsynet, 2011). Forandringerne kommer i mange forskellige størrelser og former, eksempelvis fyringer og nedskæringer, ændret rygepolitik, ny teknologi og nye kontorlandskaber. Forandringerne kan ske på baggrund af både interne og eksterne beslutninger. Det kan være organisationens egen ledelse, som er initiativtager til forandringerne, men forandringen kan også ske på baggrund af ændret lovgivning, konjunktursvingninger og ledighed. Ydermere kan der være tale om krav fra kunder, leverandører, organisationens egne ansatte osv.

Forandringerne kan opfattes positivt eller negativt afhængigt af den enkeltes holdninger og værdier. Hvis hensigten med forandringen ikke skinner klart igennem til de influerede parter, kan det skabe modstand mod forandringen. Dette kan skabe unødige og bekostelige konflikter mellem de berørte og have en negativ effekt på arbejdsmiljøet (Arbejdstilsynet, 2011).

Undersøgelser viser, at 9 ud af 10 har oplevet negative forandringer på deres arbejdsplads (FTF, 2013). Udfordringerne med forandringer i organisationer er således et udbredt fænomen. Organisationers ledelse skal derfor tage stilling til, hvordan en forandring implementeres og integreres.

I forbindelse med forandringer i organisationer er kommunikation mellem ledelse og medarbejdere central for, at de bliver gennemført optimalt. Her er det vigtigt, at der er en konstruktiv dialog i organisationen, som skal sikre fuld forståelse og accept for forandringen (Ibid.). Her kan det være svært for ledelsen at vide, hvordan de skal skabe dialogen, og de kan mangle redskaber til at fremme denne. Vi mener derfor, at det er relevant at se på, hvordan vi kan udvikle et redskab, der kan støtte dialogen i organisationer, som undergår forandring.

Vi har i forbindelse med udviklingen af dialogredskabet etableret et samarbejde med Holbæk Sygehus' akutafdeling. Vi valgte at etablere dette samarbejde, fordi denne akutafdeling, ligesom andre

akutafdelinger, har gennemgået store forandringer i de sidste fem år og fortsat kommer til at gennemgå betydelige forandringer¹. Vi mener derfor, at en akutafdeling giver rig mulighed for udvikling og afprøvning af det førmtalte dialogredskab. Samarbejdet foregår gennem Henrik Bang, kvalitetskoordinatoren på akutafdelingen.

1.3 Problemformulering

Hvordan kan et dialogisk redskab skabe dialog med henblik på at støtte de ansattes håndtering af planlagte forandringer med udgangspunkt i Holbæk Sygehus' akutafdeling?

1.4 Arbejdsspørgsmål

1. Hvordan kan forandring, og den modstand, den eventuelt møder, forstås og håndteres?
2. Hvilke egenskaber og potentiale har dialog som redskab, og hvordan sikrer vi os, at den bliver udbytterig?
3. Hvordan skal det dialogiske redskab udformes, så det opfylder vores hensigt om at støtte forandringsprocesser?
4. Hvad er vores succeskriterier for dialogredskabet, og opfylder vores afprøvning disse?

1.5 Afgrænsning

I dette afsnit vil vi redegøre for de afgrænsninger, vi har gjort os i projektet.

Vores første afgrænsning kan ses i forhold til den teoretiske baggrund for projektet. Vi vælger i dette projekt at lægge fokus på forandringer, og hvordan de påvirker mennesker i forbindelse med deres arbejde. Forandringer kan i denne sammenhæng ses som en underkategori til arbejdsmiljø. Vi ønsker dog i dette projekt ikke at dvæle for meget ved arbejdsmiljøet, da vi mener, at vi får tilstrækkelig forståelse gennem vores fokus på forandringer og den snævre del af arbejdsmiljøfeltet, som hænger sammen med forandringer.

Anden afgrænsning skal ses i forhold til vores fokus på forandringsprocessen i organisationen frem for specifikke forandringer. Vi ønsker med vores dialogredskab ikke at støtte en dialog om, hvordan en specifik forandring, der er sket, kan håndteres. Vi ønsker derimod at få deltagerne til at diskutere forandringsprocesser i fremtiden. Dette medfører, at vi teoretisk og analytisk forsøger at forstå

¹ En nærmere beskrivelse af forandringerne findes i Organisationsafsnittet samt en beskrivelse af organisationsstruktur og nuværende situation.

forandringsprocesserne i organisationen frem for en specifik forandring. Derudover medfører det, at vi i selve dialogredskabet forsøger at fokusere dialogen på processen ved forandringer.

Vores tredje afgrænsning skal ses i forhold til vores valg af forandringsperspektiv. Vi vælger i dette projekt at se forandring fra et traditionelt perspektiv, dvs. forandring som en planlagt proces, der bryder med den etablerede orden på arbejdspladsen. Dette perspektiv skal ses i modsætning til et performativt perspektiv på forandring, som indebærer, at forandring altid finder sted (Tsoukas & Chia, 2010, s. 568). Det performative perspektiv har øje for alle de små justeringer, tilpasninger og ændringer, vi mennesker gør på et mikro-niveau imellem hinanden, og ud fra dette perspektiv mener man ikke, at der kan etableres en stabil orden i en arbejdspraksis (Tsoukas & Chia, 2010, s. 568). I forbindelse med vores undersøgelsesfokus mener vi, at det makroorienterede traditionelle perspektiv på forandring er mest anvendeligt for det, som vi er interesserede i at undersøge.

Den sidste afgrænsning er af mere pragmatisk karakter end de tre andre. Denne afgrænsning forholder sig til antallet og placeringen af spillets deltagere. Vi vælger i forbindelse med vores projekt kun at fokusere på en afdeling i den udvalgte organisation. Dette gør vi, fordi vi gerne vil have en dybere forståelse for deltagernes situation, hvilket vi kun mener, at vi får, når der sættes fokus på en bestemt afdeling.

2.0 Metode

2.1 Videnskabsteori

Vi vil i dette afsnit redegøre for vores videnskabsteoretiske tilgang i projektet. Indledningsvist vil vi beskrive, hvordan vi forstår socialkonstruktivismen, og efterfølgende vil vi redegøre for tilgangens følger for projektet.

2.1.1 Socialkonstruktivisme

Ifølge socialkonstruktivismen konstrueres virkeligheder i interaktion med andre (Juul & Pedersen, 2012, s. 188). Virkeligheden er den opfattelse, man får gennem fx opdragelse, læring eller mødet med normer i samfundet. Der findes derfor ikke en endelig sand virkelighed indenfor socialkonstruktivisme. Sandheden er den virkelighed, som den enkelte opfatter som sandheden.

Socialkonstruktivismen er derfor fokuseret på den sociale relation mellem individer og grupper, hvorpå der skabes en version af sandheden (Juul & Pedersen, 2012, s. 189). De største tendenser inden for virkeligheder eller sandheder deles ofte af flere i samfundet, og de bliver derfor en herskende diskurs for, hvad der er gældende inden for den specifikke sandhed.

Problemstillinger kan ses i forskellige perspektiver grundet de forskellige virkelighedsopfattelser, man har. Der kan altså heller ikke i projektet tages et neutralt perspektiv til problemstillingen, og gruppen vil være nødsaget til at tage højde for den herskende diskurs. Her tænkes både på gruppens egen virkelighed samt den virkelighed, der mødes på Holbæk Sygehus' akutafdeling.

2.1.2 Socialkonstruktivisme i projektet

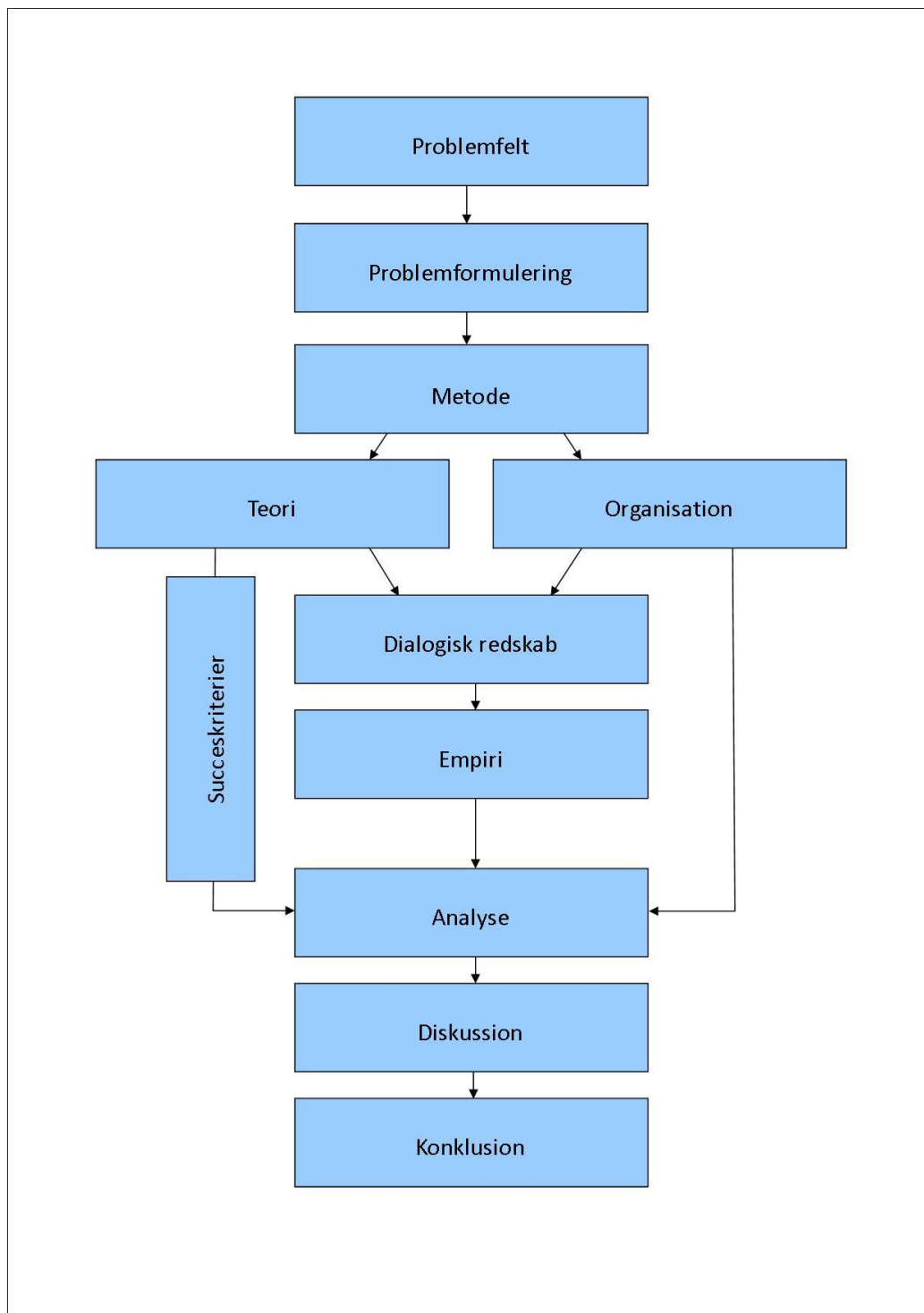
I projektet vil der blive forsøgt italesat en række sandhedsopfattelser gennem dialog med ledelse og medarbejderne på Holbæk Sygehus' akutafdeling.

Projektet vil handle om, hvorvidt det er muligt at italesætte forskellene mellem de ansattes opfattelser og oplevelser i forbindelse med forandring. Dette gøres for at skabe en større fælles forståelse af processen ved forandring for på denne måde at skabe et bedre arbejdsmiljø.

Virkelighedsopfattelserne italesættes gennem et dialogisk redskab, som har til formål at give de enkelte respondenter en større indsigt i kollegaernes syn på virkeligheden i forbindelse med forandringsprocessen. Dette skulle gerne skabe en fælles diskurs på den specifikke arbejdsplads om, hvordan forandringer kan håndteres og dermed medføre færre konflikter og mindre modstand mod forandring.

2.2 Projektdesign

Vi vil med følgende model illustrere projektets opbygning samt afsnittenes sammenhæng. Det er især områder som teori, empiri og analyse, som er særligt forbundet til hinanden. Under teorikapitlet udvikler vi seks succeskriterier, som er udgangspunkt for vores analyse.



Figur 1 - Projektdesign

2.3 Den iterative designmetode

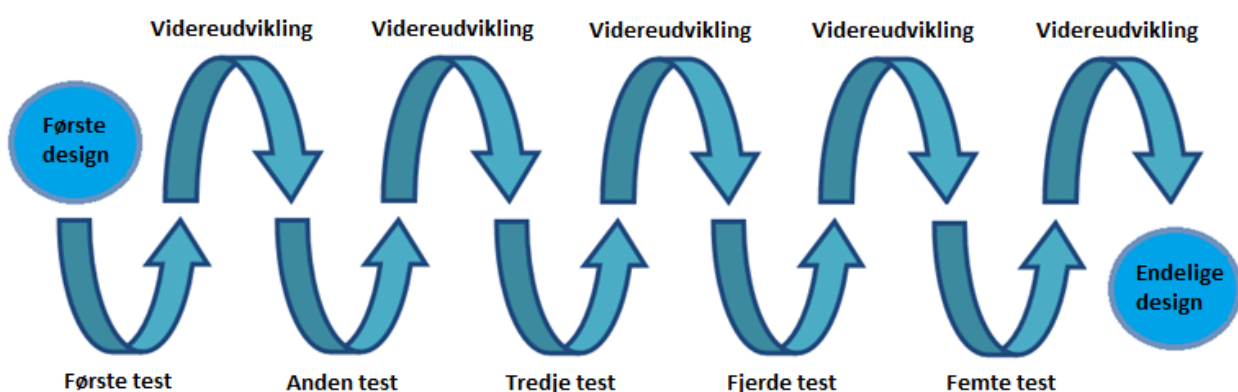
Vi vil i dette afsnit redegøre for den designmetode, som vi har anvendt i udviklingen af vores redskab.

Når der skal designes et produkt på videnskabelig vis, det værende et stykke software eller et dialogisk redskab, er der flere forskellige designmetodikker, som kan tages i brug. Vi har i dette projekt valgt at anvende den iterative designproces, som er baseret på cyklusser af udvikling, test og evaluering af ens produkt. Den iterative designproces gør det muligt at justere et design på baggrund af reel feedback fra en målgruppe frem for at basere justeringerne på antagelser og forestillinger om målgruppen (Simonsen, Bærenholdt, Büscher, & Scheuer, 2010, s. 18).

De fleste designmetodikker indebærer en testfase, men denne ligger traditionelt til sidst i udviklingsprocessen, hvor der oftest ikke kan ændres så meget ved produktets grundlæggende design (Simonsen, Bærenholdt, Büscher, & Scheuer, 2010, s. 19). Ved den iterative designproces er der gennem hele udviklingsprocessen fokus på test af produktet, og derfor risikerer vi ikke, at vi først til sidst i processen opdager, at det grundlæggende design er uholdbart.

I forbindelse med produktet udførte vi gennem projektet fem afprøvninger af vores dialogredskab. Fire af afprøvningerne var med en gruppe studerende og en af afprøvningerne var med en gruppe ansatte fra Holbæk Sygehus' akutafdeling. De fire afprøvninger på studerende var ikke lige så naturalistiske som den sidste afprøvning på gruppen fra akutafdelingen. Dette er grunden til, at vi udførte afprøvningen med akutafdelingen til sidst, så vi fik den mest pålidelige og gyldige feedback på det nuværende design.

På nedenstående model ses den udviklingsproces, som har ført os til vores nuværende design.



Figur 2 - illustration over den iterative designproces

Vi vil i rapporten ikke gennemgå hele udviklingsprocessen, men kun forholde os til den feedback, vi modtog fra den femte og sidste test samt den teoretiske videreudvikling, som sker efterfølgende i analyse- og diskussionsafsnittet.

Vores test af redskabet foregik med 4-5 studerende de første fire gange. De studerende, som deltog, var aldrig de samme fra test til test. Fordelen ved at anvende forskellige deltagere var, at vi sikrede os en mere pålidelig mængde respondenter, end hvis det var de samme studerende. Havde vi anvendt de samme studerende til alle fire tests, havde vi ikke fået lige så mange perspektiver på redskabet, da vi reelt set kun ville have hørt, hvad 4-5 deltagere oplevede ved anvendelsen af vores redskab.

Ulempen ved ikke at anvende de samme deltagere var dog, at deltagerne ikke kunne forholde sig til den udvikling, redskabet havde gennemgået fra sidste test. Vi kunne derfor ikke undersøge, hvad deltagerne mente om vores ændringer. Respondenternes manglende reference viste sig til tider problematisk, da deres feedback ikke var særlig præcis, og det var derfor svært at vurdere, hvor omfattende eventuelle ændringer skulle være.

Eksempelvis udtrykte deltagerne under de tidlige tests, at redskabet gerne måtte tilføje kreativ stimulans. I forbindelse med dette var det svært at vurdere, hvordan og i hvor høj grad vi skulle tilføje stimulans. De tidlige versioner af redskabet indeholdte eksempelvis ikke billeder. Billederne blev tilføjet på baggrund af den feedback, vi modtog. Problemet var dog, at vi ikke kunne spørge de næste deltagere, hvad de mente om tilføjelsen af billederne, da de ikke havde nogen reference.

Vi har i dette afsnit redegjort for vores anvendelse af den iterative designmetode samt forklaret, hvordan vi mener, at det har påvirket pålideligheden og gyldigheden af den viden, som ligger bag designet af vores dialogredskab. Vi vil i det efterfølgende afsnit komme nærmere ind på, hvordan vi vil bearbejde den feedback, vi modtog under den femte og sidste test.

3.0 Teori

I følgende kapitel redegør vi for projektets teoretiske perspektiver. Hvert afsnit vil munde ud i et eller flere succeskriterier for dialogredskabet, som vil være udgangspunkt for analysen.

3.1 Forandringsteori

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan forandringsprocesser kan forstås teoretisk samt beskrive de forandringsprocesser, som vores valgte organisation gennemgår. Vi vil afslutningsvis præsentere et succeskriterium, som er udformet på baggrund af vores forståelse af den modstand, en forandring kan møde.

Organisationer oplever ofte en række forskellige forandringer med dertil følgende betydninger for de ansatte og deres arbejdspraksis. Organisationsforandringer kan inddeles i *Transitation* og *Transformation*. *Transition* er små løbende justeringer, der passer ind i organisationen. *Transformation* er derimod større forandringer, der bryder med organisationens traditionelle arbejdspraksis (Petersen, 2008, s. 29).

En anden måde, hvorpå forandringer kan kategoriseres, er i *værdibaserede* og *tekniske* forandringer. Værdibaserede forandringer forholder sig til værdier i organisationen set i forhold til organisationens identitet, værdigrundlag, etiske spilleregler osv. Dette er forandringer af kulturel og social karakter. Tekniske forandringer er derimod forandringer af en mere fysisk og strukturel karakter. Tekniske forandringer kan ses som de "hårde" forandringer, men dette er dog ikke ensbetydende med, at de nødvendigvis møder størst modstand.

Folk kan være svære at motivere til at imødegå og foretage forandringer, medmindre der er god grund hertil. Dette ses i teorien "Den brændende platform". Udgangspunktet er, at folk først ændrer adfærd, når de kan fornemme en krisesituation. Denne krisesituation nødvendiggør forandringer og for at beholde deres arbejde, er de ansatte motiverede til at tilslutte sig forandringerne. Derfor er følelsen af nødvendighed et vigtigt udgangspunkt for forandringer (Petersen, 2008, s. 31).

Forandringer vil dog næsten altid møde modstand. Dette skyldes, at folk er skeptiske over for ideer og forslag, som de ikke selv har formuleret (Petersen, 2008, s. 31).

Der findes dog også en række andre modstande, som er relateret til usikkerheden over for forandringen. Et eksempel er, at formålet med forandringen ikke står klart nok. Det kan også skyldes, at der er tvivl om ledelsens engagement i forandringen, eller at forandringens omkostninger ikke fremlægges. Forandringen kan også udgøre en trussel for de berørtes beskæftigelse eller arbejdspraksis. Endelig kan forandringen også virke alt for risikofyldt (Petersen, 2008, s. 31).

En anden forklaring på modstand er folks forandringskapacitet. Alle mennesker har en bestemt forandringskapacitet, som er bestemt af intellektuelle og psykologiske forhold. Der er dog også andre forhold, der har betydning. Dette er bl.a. forandringer på arbejdspladsen, der fx ændrer kulturen eller ny teknologi. Hvorvidt man som person er vant til forandring i sit liv og personlige forandringer såsom helbredsmæssige problemer eller skilsmisse har dog også stor betydning. Dette kan ligge over grænsen for, hvor meget et menneske kan håndtere. Hvis en person gennemgår store personlige problemer samtidig med store forandringer på arbejdspladsen, kan det resultere i en modstand over for sidstnævnte grundet en lavere forandringskapacitet (Petersen, 2008, s. 32).

Vi har i dette projekt fokus på fremtidige forandringer, og vores redskab har derfor til hensigt at styrke de involveredes evne til at håndtere kommende forandringer. I forhold til Helle Petersens distinktion er dette et proaktivt redskab med fokus på udvikling modsat et reaktivt redskab, som har fokus på håndteringen af et eksisterende problem (Petersen, 2008, s. 30).

Ovenstående har ført til udformningen af følgende succeskriterium:

- Deltagerne skal have en udbytterig dialog om den modstand, som kan medføres af en forandrings aspekter.

3.2 Dialogisk teori

Vi vil i dette afsnit præsentere vores forståelse af dialogisk teori samt hvorfor og hvordan, vi ønsker at inddrage denne. Afslutningsvis vil vi præsentere to succeskriterier, som har været centrale for udviklingen af vores redskab og som efterfølgende vil være et fokus i vores analyse.

Traditionel kommunikationsteori og -kampagner beror på en socialpsykologisk tilgang, der konceptualiserer kommunikation som en envejs-transmission eller udbredelse af "beskeder" fra bedrevidende afsender til mindrevidende målgruppe. Målet er typisk at ændre målgruppens adfærd eller attitude, eksempelvis spis sundere, dyrk mere motion, drik mindre alkohol (Philips, 2011, s. 61).

Denne traditionelle tilgang til kommunikation er dog blevet udfordret igennem tiden, og kategorier som *afsender*, *modtager* og *besked* er blevet rekonceptualiseret. Inden for dialogisk kommunikationsteori arbejdes der nu med begreber som *vidensdeling*, *interaktion* og *dialog* (Philips, 2011, s. 61). De tre traditionelle kategorier er blevet erstattet med *deltagere*, *partnere* og *medborgere* (Philips, 2005, s. 156). I forbindelse med denne rekonceptualiserede kommunikationstilgang er der kommet en demokratisering af ekspertise, hvilket de tre ovenstående begreber repræsenterer. Viden bundet til folks hverdagsliv og erfaringer gjort herigennem er langsomt blevet accepteret (Philips, 2011, s. 62). Af denne grund er der

langt større fokus på dialog, og de egenskaber, den besidder, og de muligheder, den åbner op for (Philips, 2011, s. 66).

Blandt disse egenskaber ses eksempelvis evnen til at skabe fælles forståelse, enighed og kollektiv handling (Philips, 2011, s. 113). Det betyder dog ikke, at enighed er en nødvendighed for dialog, men blot en af de mange muligheder, dialog kan skabe. Disse egenskaber mener vi er essentielle i en forandringssituation, hvilket er grunden til, at vi har valgt at sætte fokus på dialog i vores projekt.

Herudover kan dialog også være med til at skabe social lighed mennesker imellem og være med til at myndiggøre overhørte aktører (Philips, 2005, s. 152). Dette er egenskaber, som kan være gavnlige i forbindelse med en forandringsproces, da deltagelse og medbestemmelse i en forandringsproces kan være vigtigt for de involverede (Bødker, Kensing, & Simonsen, 2008, s. 76).

Dialogisk kommunikation er dog ikke nødvendigvis udbytterigt, og der er mange teorier om, hvad grundene til dette kan være. Vores perspektiv på, hvad der kan hæmme en dialog, er baseret på Philips' tolkning af Bubers dialogteori. At en dialog er udbytterig betyder for os, at den skaber fælles forståelse mellem deltagerne og mulighed for vidensdeling på en anerkendende og åben måde. Yderligere skal deltagerne kunne se meningen med dialogen og forlade dialogen tilfredse.

En af grundene til, at en dialog ikke er udbytterig, kan eksempelvis være, at deltagerne ikke er åbne og ærlige overfor hinanden. Dialog kræver, at folk kommunikerer til hinanden som sig selv.

En anden grund til, at dialogen mislykkes, kan være, at deltagerne ikke accepterer og respekterer uenigheder og forskelligheder i deres holdninger. Som deltager i en dialog bør man ikke påtvinge andre ens perspektiv, men opfordre de andre deltagere til at udfolde deres perspektiv (Philips, 2005, s. 166).

Opstår der ikke en gensidig åbenhed og accept, er chancen for en udbytterig dialog ikke god, og den vil ikke besidde de tidligere beskrevne egenskaber (Philips, 2005, s. 166). Det er derfor vigtigt, at vi med vores dialog skaber et rum, hvor deltagerne tør åbne sig og være ærlige, og at de accepterer og respekterer de andre deltagere og deres meninger. Til dette formål har vi valgt at drage på anerkendende udforskning, som vi i det efterfølgende afsnit vil redegøre for.

En negativ tendens inden for dialogisk kommunikation er at tage "dialogens" positive egenskaber for givet, og at "dialog" bliver anvendt som et buzzword. Det kan eksempelvis være i sammenhænge, hvor der ønskes at legitimere en ledelsesstyret proces ved at fremstille den som en dialogisk og inkluderende proces (Philips, 2005, s. 179).

I forbindelse med vores redskab ønsker vi ikke, at deltagerne skal forlade bordet med en oplevelse af, at vores redskab har været en sådan legitimeringsteknologi.

Ovenstående har ført til udformningen af følgende succeskriterier:

- Deltagerne skal gennem interaktion og dialog opfordres til vidensdeling og gensidig forståelse af hinandens livsverdener
- Deltagerne skal have en åben og ærlig dialog samt acceptere og respektere hinandens eventuelle uenigheder og forskeligheder

3.3 Anerkendende udforskning og nye perspektiver herpå

Vores redskab lægger op til, at deltagerne primært tager udgangspunkt i positive erfaringer med forandringer og implementeringen heraf. Dog mener vi, at negative erfaringer også kan bruges konstruktivt, og at der derfor skal gives plads hertil.

Derfor er afsnittet her først en indførelse i anerkendende udforskning og derefter et nyt perspektiv herpå set ud fra begrebet æstetisk følsomhed. Det er en tilgang til anerkendende udforskning, der giver plads til mere følsomme og negative erfaringer. Vi vil i dette afsnit kun kort beskrive, hvordan vi ønsker at anvende anerkendende udforskning i vores dialogredskab, da vi i afsnittet "Anvendelse af teori" vil redegøre nærmere for den konkrete anvendelse.

Anerkendende udforskning

Anerkendende udforskning tager udgangspunkt i at stille ubetinget positive spørgsmål, da der i enhver organisation er noget, der fungerer godt. Dette gode skal være udgangspunkt for en skabelse af forandring (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 32).

Ved at anvende anerkendende udforskning understreges vigtigheden af samarbejde og dialog, og disse to punkter er vigtige for at øge det positive i forbindelse med en forandring. Det lægger op til et samarbejde imod et fælles mål (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 32).

Der er en række antagelser, som lægger til grund for den anerkendende udforsknings udformning. Disse antagelser er vigtige at have med, når der skal ske en forandring i en organisation (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 33).

Anerkendelse er den første antagelse. Det er vigtigt at anerkende det, der allerede er i organisationen.

Anden antagelse er, at der skal genereres viden. Organisationen bør finde oplysninger, der er anvendelige for konkret handling.

Tredje antagelse er, at provokation er nødvendig. Dette indebærer en ansporing til handling.

Samarbejde er den sidste antagelse. Det er med til at udfolde det potentiale, der findes i organisationen (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 33).

Den socialkonstruktivistiske videnskabsteori ligger til baggrund for anerkendende udforskning. Det kan ses i ideen om, at viden opstår igennem samspil med og i et socialt system, og at et socialt system skaber sin egen virkelighed. Disse udsagn placeres i en positiv kontekst: Mennesket har mulighed for at afgøre sin egen skæbne ved at forestille sig, hvad det ønsker skal ske og skabe handlinger, der fører dem i denne retning (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 43).

Derudover er adfærd åben for fortolkning, hvilket betyder, at der i en objektiv forståelse ikke er nogen overlegen adfærd. Den adfærd, der er den styrende og ses som den sande, er baseret på historiske narrativer og teorier, og er ikke naturbestemt på nogen biologisk eller fysisk måde (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 43).

Det betyder også, at social adfærd kan ændres. Dette kan ske igennem dialog, som er muliggjort af sproget. I anerkendende udforskning er det *sproget*, der skaber virkeligheden (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 44).

Derfor er det også vigtigt, at der anvendes et positivt og bekræftende sprogbrug. Det skyldes, at organisationen bevæger sig i retning af det, der undersøges, og derfor er resultatet positivitet (Cooperrider, Whitney, & Jacqueline, 2011, s. 48).

Æstetisk følsomhed

I de primært positive tilgange til forandring i organisationer er der fokus på at bekræfte og skabe livsfremmende øjeblikke, men der er ikke nogen specifik beskrivelse af, hvordan både ledere og konsulenter bør træffe valg i en samtale, der kan udvikle sig til at omhandle følsomme emner. Derfor bør der være fokus på at udvikle ledere og konsulents æstetiske følsomhed i den anerkendende udforskning (Barge & Oliver, 2002, s. 131).

Hvis der kun tages udgangspunkt i det positive, bliver der ikke taget højde for den kompleksitet, der kan opstå i en samtale. Dermed risikerer ledere og konsulenter at fremmedgøre deltagerne ved ikke at medtage deres evt. negative erfaringer. Negative historier kan være essentielle for læring og forandring i organisationer, da de inddrager vigtige pointer og spørgsmål, der kan være med til at forbedre organisationen. En vigtig pointe er derfor, at negativitet er en integreret del af anerkendende udforskning, hvis den håndteres korrekt (Barge & Oliver, 2002, s. 131).

Dette kan ske ved at inddrage 4 punkter. Det første punkt er at artikulere livgivende historier om formål. Det gør det nemmere for ledere og konsulenter, hvis der skabes historier om formål, og hvad folk ønsker at opnå. Dette betyder ikke, at der skal skabes enighed – det vigtige er, at de forskellige meninger kommer til syne (Barge & Oliver, 2002, s. 141).

Det andet punkt er at skabe relationsbaserede forpligtelser. Dette skal forstås som de moralske forpligtelser, som folk skaber og vedligeholder over for hinanden. Det betyder, at der skabes gensidige erfaringer mellem deltagerne, der skaber muligheder og begrænsninger for følelser, tanker og handlinger både for den enkelte og gruppen (Barge & Oliver, 2002, s. 142).

Det tredje punkt er at skabe afgrænsninger i samtalen. Ved at gøre dette bliver det muligt for deltagerne at udforske begrænsningerne i bestemte rammer og forbinde dem med andre relaterede emner. Dette kan fx

være historier om både skrøbelighed og robusthed (Barge & Oliver, 2002, s. 144).

Endelig indebærer det sidste punkt at koordinere energier i samtaleøjeblikket. Det betyder, at der træffes en række valg i en samtale, der er med til at udvikle den og dreje den i forskellige retninger (Barge & Oliver 2002:146).

Anvendelse i projektet

Vi vil i dette afsnit kort opsummere de begreber og forståelser, som vil være centrale for vores udvikling af redskabet og analysen. Vi vil i slutningen af afsnittet præsentere to succeskriterier for anvendelsen af redskabet.

Anerkendende udforskning lægger stor vægt på det positive og anerkendende sprogbrugs indflydelse på dialogens udfoldelse. Derfor har vi også valgt at fokusere på dette under udviklingen af vores redskab og den proces, som redskabet faciliterer.

Vi har dog også valgt at inddrage den æstetiske følsomheds perspektiv på negativitet og kompleksitet, da ubetinget positivitet kan virke hæmmende for en dialog. Det kan medføre, at folk føler sig gjort tavse. Dette ønsker vi ikke, og derfor har vi valgt at inddrage det negative på en konstruktiv måde.

Vi ønsker, at den traditionelle anerkendende udforskning samt den æstetiske følsomheds syn på dialog skal være til stede i anvendelsen af vores redskab.

Med redskabet forsøger vi gennem dialog mellem deltagerne at skabe en form for forpligtelse over for hinanden. Denne forpligtelse er med til at skabe fokus på et fælles mål og samarbejde. Det fælles mål er i vores sammenhæng, at deltagerne skal få en større forståelse for hinanden og at kunne omsætte dialogen til konkret handling.

Ovenstående har ført til udformningen af følgende succeskriterier:

- Deltagerne skal opfordres til positivt og anerkendende sprogbrug, men samtidig skal der være plads til at dele negative historier.
- Deltagerne skal gennem dialog og samarbejde sættes i stand til at omsætte viden til konkret handling.

3.4 Struggle og billeder

Ifølge Greg Costikyan er der en række elementer, der kan inddrages i et spil for at gøre det interessant, spændende og give deltagerne lyst til at fortsætte spillet.

I en spilproces er det eksempelvis vigtigt at inddrage et element af modstand og kamp (*struggle*), da det giver deltagerne udfordringer og endelig en følelse af tilfredshed, når disse kampe og udfordringer er blevet overvundet. Uden elementer som dette kan det blive meningsløst for deltagerne at spille – de kan føle, at det er for nemt at nå i "mål" (Costikyan, 2002, s. 17).

Vi har i vores redskab valgt at inddrage modstand, da det kan give deltagerne mere indlevelse i dialogen og efterfølgende tilfredshed. Rent konkret bruger vi struggle-elementet i redskabet i form af inddragelse af billeder. I fase 1 skal deltagerne eksempelvis vælge to billeder, som de forbinder med forandring.

Derudover skal de i fase 5-9 i fællesskab vælge et billede, som repræsenterer det specifikke forandringsaspekt.

For deltagerne kan det være en kamp og en udfordring at skulle udvælge bestemte billeder og dermed begrænse sine valg, men det kan også være en stor udfordring for deltagerne at skulle blive enige om et billede i fællesskab. Når de har overkommet denne udfordring, kan det ses som en sejr, at de i fællesskab er blevet enige.

Det er dog vigtigt at understrege, at brugen af billeder skal inddrages på en ordentlig måde. Billederne kan virke skræmmende på deltagerne, da de hurtigt kan komme til at repræsentere deltagernes personlighed (Pedersen, 2004, s. 42). Derfor er det vigtigt, at billederne introduceres på en måde, så deltagerne forstår, at billederne ikke skal forstås som et udtryk for deres personlighed, men blot en repræsentation af, hvad deltagerne giver betydning og lægger vægt på. Billederne er et referencepunkt for både dialog og den enkelte deltagers betydningsdannelse (Pedersen, 2004, s. 44).

Ovenstående har ført til udformningen af følgende succeskriterium:

- Deltagerne skal opnå tilfredshed og mening ved redskabet gennem overvindelse af modstand.

4.0 Organisation

I dette kapitel gennemgås den organisation, som vi har skabt et dialogredskab til. Kapitlet er opdelt i fem afsnit, som belyser organisationens situation og begrundet de valg, der er fulgt med valget af denne organisation.

4.1 Kontekst

I dette afsnit vil vi redegøre for den specifikke kontekst, vores dialogredskab skal anvendes i samt begrunde hvorfor, at denne kontekst er et relevant fokus for projektet.

Vi har i dette projekt valgt at arbejde med sygehuse som målgruppe, da de i høj grad gennemgår forandringer på mange niveauer (RSI, 2013, s. 3). I forbindelse med sygehuse er der tale om en institution, som yder service i form af pleje og behandling af patienter. Strukturelt set er sygehuse opdelt hierarkisk, og i mange tilfælde tages beslutninger fra toppen og ned. Sygehusene er en offentlig instans, der ikke har et kommercielt mål, de skal derfor ikke konkurrere på et marked og kan heller ikke gå konkurs i den traditionelle forstand. Dette er dog ikke ensbetydende med, at sygehuse ikke behøver at udvikle sig og følge med tiden, da de er underlagt markeds- og konkurrencevilkår som andre offentlige institutioner. Dette betyder, at sygehusene indbyrdes konkurrerer om at tiltrække patienter samt tiltrække og fastholde kvalificeret personale (Frimann & Horsbøl, 2008, s. 233).

Sygehusene er under stort pres fra befolkningsudviklingen. Eksempelvis er mængden af patienter på de danske sygehuse steget med 19 % alene de sidste 3 år (Danske Regioner, 2011, s. 3). Dette er en stor stigning af patienter og skyldes i høj grad, at befolkningen bliver ældre og ældre samt livsstilssygdomme. Som det er nu, bliver 2,4 millioner danskere hvert år behandlet på danske sygehuse (Danske Regioner, 2011, s. 2). Dette har blandt andet, på grund af bedre og dyrere behandlinger, medført, at sundhedsudgifterne er steget med 39 % fra 2000 til 2011 (Danske Regioner, 2011, s. 4). I et forsøg på at håndtere denne udvikling har danske sygehuse måtte gennemgå stor forandring. Som eksempler på dette ses de nye fælles akutmodtagelser, supersygehuse og elektroniske patientjournaler (RSI, Regionernes fælles pejlemærker, 2013, s. 3).

4.2 Forandringsproces

Vi vil i det følgende anvende de begreber og forståelser, vi har gennemgået i forandringsteori-afsnittet på vores specifikke kontekst, Holbæk Sygehus' akutafdeling.

På sygehuse sker der mange former for forandring: Tekniske, strukturelle, organisatoriske og kulturelle. Et eksempel på en teknisk forandring kan være implementeringen af et nyt IT-system, en strukturel forandring kan være sammenlægningen af to afdelinger, en organisatorisk forandring kan være nye arbejdsopgaver

eller omfordeling af arbejdsopgaver. Sygehuse gennemgår i høj grad *tekniske* forandringer som tidligere beskrevet. Dette er ikke ensbetydende med, at der ikke også kan forekomme *værdibaserede* forandringer, men de tekniske er de mest dominerende. Et eksempel på en værdibaseret forandring i vores kontekst er Danske Regioners strategi mod nedsættelsen af sygefraværet (Regioner, 2007). Med vores dialogredskab ønsker vi ikke at begrænse os til bestemte typer af forandringer, da alle typer til tider er til stede, og vi mener ikke, at det er op til os at vurdere, hvilke former for forandringer, der er vigtigst for de ansatte.

4.3 Aktører

I dette afsnit vil vi beskrive akutafdelingens aktører, som vores dialogredskab skal henvende sig til.

Aktørgruppen på akutafdelingen er langt fra homogen og består af forskellige faggrupper med forskellige ansvarsområder. På afdelingen er der lægesekretærer, sygeplejersker og læger, hvoraf disse grupper også har underinddelinger. Mellem disse faggrupper og internt i faggrupperne eksisterer der et hierarki forbundet til titel og erfaring.

Læger kan eksempelvis opdeles i forvagter, mellemvagter og bagvagter. Forvagter er de mindst erfarne og bagvagterne de mest erfarne. Afhængig af, hvilken læge, der vil være til stede under vores dialogsession, kan det have betydning for personens syn på de forandringer, der sker på afdelingen. En forvagt har typisk ikke været på afdelingen så længe og har derfor ikke opbygget et sæt vaner, som personen skal bryde med, når der sker forandringer. Der kan derfor argumenteres for, at forvagter kan have lettere ved at tilpasse sig forandringer. Modsat kan der argumenteres for, at forvagter sjældent har en særlig stor indflydelse på de forandringer, der sker på afdelingen, og derfor kan forandringer virke mere uigennemskuelige og pludselige, da forvagter måske i mindre grad end bagvagterne bliver inddraget i forandringsprocessen. Det er sådanne overvejelser, vi må gøre os, når vi vælger deltagere til vores dialogsession og ligeledes under analysen af dialogen. Deltagernes syn på forandringer er påvirket af deres individuelle perspektiver.

4.4 Kommunikationskanaler

Afdelingen har sit eget nyhedsbrev, som de ansatte flittigt læser ifølge Henrik Bang (se bilag 6).

Nyhedsbrevet bliver derfor anvendt til at udbrede information om forandringer.

På akutafdelingen er der morgenkonferencer kl. 08.00 for læger og ledende personale² og kl. 09.00 for sygeplejersker og lægesekretærer. Disse konferencer anvendes også til udbredelsen af forandringer.

² Ledende sygeplejerske og ledende lægesekretær

5.0 Redskabet

Vi vil i dette kapitel redegøre for redskabets endelige udformning og den udviklingsproces, det har gennemgået. I kapitlet vil vi under udviklingen af redskabets forskellige elementer drage på teoriafsnittet.

Vores nuværende redskab består af 11 faser, hvoraf der bliver inddraget billeder i 8 faser. I redskabet tager deltagerne udgangspunkt i en selvvalgt forandring fra fase 4 og fremefter. Redskabet er selvkørende, men der er en konsulent til stede, der kan forsøge at sikre opfyldelse af succeskriterierne. For nærmere uddybelse se bilag 3.

5.1 Formålet med redskabet

Formålet med redskabet er at skabe åben dialogisk kommunikation om forandringer på arbejdspladsen, og hvordan disse kan påvirke arbejdspraksissen. Det er hensigten, at en sådan dialog vil medføre en større forståelse fra medarbejdernes side omkring, hvorfor forandringer sker, samtidig med at lederne får en forståelse af, hvordan forandringer bør håndteres. Det handler altså om at skabe mening med forandringerne.

Redskabet skal ikke nødvendigvis bruges lige før eller efter en forandring, men som et redskab, der skaber dialog og på sigt forbedrer forståelsen og dialogen omkring forandringer.

5.2 Succeskriterier

Følgende succeskriterier er gældende for redskabet, og udviklingen af redskabet er målrettet imod opfyldelsen af disse. Succeskriterierne er udarbejdet på baggrund af vores forandrings-, dialog- og spilteoretiske perspektiv.

- Deltagerne skal have en udbytterig dialog om den modstand, en forandrings aspekter kan medføre.
- Deltagerne skal gennem interaktion og dialog opfordres til vidensdeling og gensidig forståelse af hinandens livsverdener.
- Deltagerne skal have en åben og ærlig dialog samt acceptere og respektere hinandens eventuelle uenigheder og forskeligheder.
- Deltagerne skal opfordres til positivt og anerkendende sprogbrug, men samtidig skal der være plads til at dele negative historier.
- Deltagerne skal gennem dialog og samarbejde sættes i stand til at omsætte viden til konkret handling.
- Deltagerne skal opnå tilfredshed og mening ved redskabet gennem overvindelse af modstand.

5.3 Anvendelse af teori

Dette afsnit omhandler, hvordan de teoretiske retninger og begreber anvendes i det udformede redskab. Afsnittet er delt op i kategorier, der kendetegner den teoretiske baggrund.

Vores redskab bygger i høj grad på at være *anerkendende*. Derfor vil stort set alle faserne høre til i denne kategori, men vi har udvalgt faser, som skal eksemplificere det anerkendende aspekt.

Anerkendelsen skal ses i selve udformningen af spillets spørgsmål og indhold, men et resultat af denne udformning skal gerne ses i form af deltagernes anerkendelse af hinanden.

Vi ønsker, at alle deltagernes erfaringer bliver hørt, inddraget og ikke mindst anerkendt. Dette kan ses allerede i fase 1, hvor deltagerne hver især skal vælge to billeder og herefter præsentere dem. Igennem en individuel præsentation anerkendes den enkeltes erfaringer og oplevelser af forandring.

Det er dog også vigtigt, at alle kan tale med om den givne forandringsproces, og derfor har vi i fase 3 valgt, at deltagerne skal blive enige om en bestemt forandring. Hermed sikrer vi, at alle deltageres erfaringer bliver hørt, men også at alle kan deltage i dialogen. Det er vigtigt at understrege, at alle faggrupper bliver anerkendt på lige fod med hinanden. Det er fx ikke kun lederen, eller lægerne, der skal bestemme, hvilken forandring, der skal vælges.

Endelig kan det anerkendende aspekt også ses i udformningen af spørgsmålene. Dette kan fx ses i fase 5 og 9, hvor spørgsmålene primært lægger op til, at deltagerne skal dele deres positive erfaringer, som de har fra organisationen, men samtidig lægges der også vægt på, at de gerne må inddrage negative erfaringer.

Et andet vigtigt aspekt i vores redskab er *samarbejde*. For at deltagerne kan indgå i dialog og for at skabe positivitet omkring en forandringsproces, er det vigtigt med inddragelsen af samarbejde i redskabet. Samarbejde er et gennemgående tema og kan ses i fase 3, hvor deltagerne skal blive enige om en forandring, men samarbejde inddrages også i fase 5-9, hvor de efter hver diskussion af fasen skal blive enige om et billede.

Dialog er også et gennemgående tema for udformningen af redskabet. Under stort set alle spørgsmål er der lagt op til, at deltagerne deler deres erfaringer og følelser med hinanden på en åben og konstruktiv måde, og der er fokus på at skabe en gensidig interaktion mellem deltagerne. Spørgsmålene er formet således, at de ikke blot kan besvares med ja/nej, men derimod fordrer til diskussion og argumentation for erfaringer og følelser. Dette kan ses i bl.a. fase 5-9, hvor deltagerne skal diskutere de forskellige dele af forandringsprocessen. Her åbnes der op for dialogen i form af spørgsmål om, hvad der var godt og mindre godt, og alle kan komme med inputs til, hvad de synes kendetegner processerne, men også hvorfor deres holdning er, som den er.

Hvis dialogen går i stå, er det konsulentens ansvar at igangsætte den ved at spørge ind til deltagernes holdninger. Vi har dog forsøgt at undgå dette problem ved inddragelsen af billeder, som kan bruges som støtte for deltagernes dialog. Derfor er der allerede fra fase 1 billeder involveret, som også kan gøre det nemmere for deltagerne at ytre deres mening ved at have billeder som illustration og støttepunkt (Pedersen, 2004, s. 44).

I forlængelse af dialog er det også vigtig at have fokus på *åbenhed/demokrati*. Derfor er det igennem hele redskabets varighed vigtigt, at alle får lov til at ytre deres meninger og erfaringer, og at der ikke er nogen specifik deltager, der får lov til at styre det hele. Konsulenten er med til at sikre denne åbenhed ved at sørge for, at hver deltager får sagt det, de ønsker.

I fase 2 ses dette aspekt. Her skal alle de forandringer, afdelingen har gennemgået, diskuteres. Det er ikke lederen, der skal finde de forandringer men derimod alle deltagerne – lige meget hvilken stilling, de har. Alle har mulighed for at relatere den forandring til de billeder, som de har valgt i fase 1.

Også i fase 10 er åbenhed et vigtigt punkt. Her åbnes op for, at deltagerne kan inddrage punkter, som de finder vigtige. Denne fase er i høj grad baseret på, at deltagerne selv kan vælge fokus og tale om de ting, som de selv ønsker.

Endelig er der i redskabet også et fokus på *udbytte* – hvad deltagerne får ud af redskabet. I redskabet får deltagerne indsigt i de andre deltagers narrativer. Dette sker igennem de forskellige faser, som forandringen er delt op i. Disse faser er baseret på vores forståelse af den beskrevne forandringsteori. Redskabet er udformet således, at deltagerne opfordres til at dele deres viden om netop de specifikke faser.

Dette kan bl.a. ses i fase 4, hvor deltagerne skal beskrive forandringen. Her lægges der op til, at de forskellige deltagere beskriver den valgte forandring, og derigennem kan de få indsigt i hinandens forståelser og opfattelser af forandringen.

I fase 11 skal deltagerne reflektere over dialogen og finde ud af, hvad de kan tage med videre. Her opfordres der direkte til, at de skal have et udbytte fra redskabet. I starten overvejede vi, om deltagerne skulle udarbejde en handlingsplan som et led i den sidste fase, men gik væk fra dette, da fokus skulle være på dialogen.

6.0 Analyse

6.1 Interaktionsanalyse

Vi har i projektet valgt at analysere afprøvningen af redskabet gennem interaktionsanalyse. Afprøvningen minder meget om et fokusgruppeinterview, og vi bruger derfor Wibecks artikel om analyse af fokusgrupper (Wibeck, Dahlgren, & Öberg, 2007).

Fokusgruppeinterview er ofte centreret omkring et bestemt emne, hvor deltagerne diskuterer og definerer problemerne omkring et givent emne (Wibeck, Dahlgren, & Öberg, 2007, s. 252). Et fokusgruppeinterview opfordrer, ifølge Wibeck, deltagerne til en læringsproces, idet deltagerne udveksler erfaringer og holdninger med hinanden (Wibeck, Dahlgren, & Öberg, 2007, s. 252). Da deltagerne udveksler erfaringer og holdninger til det specifikke emne, udfordres de også til at genoverveje deres argumenter og evt. ændre holdning.

I projektet er formålet med afprøvningen af redskabet at skabe indsigt i deltagernes livsverden. Målet er, at deltagerne opnår forståelse for hinanden og deres handlinger i forbindelse med forandringsprocesser.

Redskabet har altså til formål at udfordre deltagerne på lige fod med et fokusgruppeinterview, hvor deltagerne opfordres til at forholde sig til ét bestemt emne. Gennem redskabet bliver deltagerne opfordret til at tage stilling til flere delelementer i forbindelse med en forandring, hvilket har til formål at få dem til at reflektere over både egne, men også andres holdninger. Tanken er, at en større forståelse for selve forandringsprocessen og hinandens narrativer vil skabe mindre modstand mod forandring og dermed et bedre arbejdsmiljø.

Det er interessant at se på interaktionen mellem deltagerne i forbindelse med redskabet. Måden, hvorpå vi undersøgte interaktionen, var ved observation af deltagernes interaktion under afprøvningen og efterfølgende analyse af deltagernes dialog. I bilag 1 ses transskriptionen af afprøvningen, som analysen er baseret på.

6.2 Afprøvningen

Afprøvningen fandt sted d. 10. december 2013 på et kontor i akutafdelingen. Afprøvningen af dialogredskabet foregik fra 09.03 til 09.46. Til stede var fire deltagere:

- Lotte, lægesekretær – ansat siden 2007
- Lis, souschef og sygeplejerske – ansat siden 2002
- Tove, ledende oversygeplejerske – ansat siden 1999
- Charlotte, afdelingssygeplejerske – ansat siden 1991

Afprøvningen foregik med mindre forstyrrelser fra omgivelserne. Disse forstyrrelser var i form af en telefon, der ringede, en person, som kom forbi med en besked, og generel støj fra afdelingen. Den eneste forstyrrelse, som reelt stoppede dialogen, var, da en person kom forbi med en besked. Forstyrrelsen varede dog kun et par sekunder, og dialogen blev hurtigt genoptaget. Forstyrrelser generelt kan have en hæmmende effekt på en dialog, men vi mener ikke, at ovenstående forstyrrelser havde nogen betydelig effekt på afprøvningen af redskabet, da deltagerne hurtigt fandt tilbage til dialogen.

Der var dog andre faktorer, som muligvis kan have haft en effekt på dialogens udfoldelse. På grund af forvirring op til afprøvningen blev stedet, hvor afprøvningen fandt sted, rykket. Det betød, at afprøvningen fandt sted ved et yderst lille rundt bord på oversygeplejerskens kontor frem for i lægernes konferencelokale, som det oprindeligt var planlagt. Dette kan have medført, at deltagerne ikke oplevede den rolige og uformelle stemning, som vi ønskede etableret ved afprøvningen.

En anden faktor er deltagerens baggrund. Grundet forvirringen op til afprøvningen blev deltagerne ikke udvalgt ud fra de kriterier, vi oprindeligt havde eftersøgt. Vi havde håbet, at der kunne være en læge til stede under dialogen, hvilket desværre ikke blev muligt. Ligeledes havde vi håbet, at vi kunne få flere "medarbejdere" frem for "ledere". Distinktionen mellem medarbejder og leder er dog nuanceret i sygehusvæsenet, og det kan være svært at skelne klart imellem, hvornår en er leder, og hvornår en blot er medarbejder. Ved vores afprøvning var der dog tre til stede, som til en vis grad har en ledende eller administrerende position på afdelingen, og dette var ikke vores oprindelige hensigt. Ligeledes var det også demografisk ukorrekt, at vi til vores afprøvning kun havde kvinder til stede, da vi kan overse problemer eller mangler ved designet, som mænd måske i højere grad ville reagere på. Vi vil i vores analyse og i det efterfølgende ikke lægge stor vægt på denne mangel af mænd og læger ved vores afprøvning, men vi erkender, at disse mangler er fejlkilder.

En tredje faktor er, at afprøvningen havde en fast tidsramme. Vi fik at vide, at afprøvningen skulle være overstået kl. 09.50. Dette medførte, at vores konsulent to gange var nødt til at afbryde dialogen for at overholde tidsplanen.

6.3 Analyse af afprøvningen

I det følgende afsnit vil vi analysere den interaktion, der foregik mellem deltagerne under vores afprøvning. Afsnittet vil være inddelt ud fra vores succeskriterier, og vi vil under hver inddeling gennemgå de elementer af afprøvningen, som henvender sig til det enkelte succeskriterium. Vi vil i forbindelse med gennemgangen argumentere for vores fortolkning af interaktionen og herigennem undersøge, om succeskriterierne blev opfyldt.

Succeskriterium 1 - Deltagerne skal have en udbytterig dialog om den modstand, en forandrings aspekter kan medføre

Vi har i vores redskab udformet faser, hvor deltagerne har mulighed for at føre en dialog om forandringsprocessen. Dette er særligt faserne 5 til 10, og vi vil i dette afsnit undersøge, hvorvidt de i faserne tog emnerne til sig.

Deltagerne valgte ”digitaliseringen af deres akutafdeling” som deres forandring i fase 3.

En generel tendens, vi så i vores afprøvning, var, at deltagerne ikke kom i dybden med den modstand, der kunne forekomme ved forandring. Et eksempel på dette var i fase 5 (introduktionen), hvor deltagerne talte om vigtigheden af nogle stærke foregangsmænd, som kunne inddrage medarbejderne på afdelingen. Her diskuterede deltagerne, hvor besværlig en forandringsproces det var at implementere elektroniske sygeplejejournaler, men de kom aldrig nærmere ind på, hvad denne modstand egentlig indebar, og hvorfor modstanderne egentlig var imod forandringen (Bilag 1:4 l.43).

Vi så, at deltagerne generelt var meget enige om, at den valgte forandring var gavnlig og gav mening for dem. Dette kan have medført, at deltagerne ikke følte noget behov for at udforske den førmtalte modstand, som den elektroniske sygeplejejournal mødte (Ibid.6 l.4).

Flere gange i redskabsprocessen undlod deltagerne at anvende den hjælp, som der står på kortene til at stimulere dialogen. På kortet til fase 2 nævnes det, at deltagerne gerne må relatere deres billeder fra fase 1 til de forandringer, der nævnes i fase 2. Dette valgte deltagerne ikke at gøre brug af.

Det nævnes ligeledes på kortet til fase 3, at der gerne må inddrages andre forandringer løbende i dialogprocessen. Dette valgte deltagerne heller ikke at gøre, men forholdt sig derimod kun til deres valgte forandring fra fase 3.

Deltagernes manglende brug af relation til andre forandringer samt deres udbredte enighed om digitaliseringens implementering kan være grunden til, at de i deres dialog ikke fik udforsket de problematikker, en forandringsproces evt. kan møde.

I forbindelse med deltagernes baggrund er det vigtigt at huske på, at 3 ud af 4 deltagere har en ledende eller administrerende position. Dette kan have betydet, at både Tove, Charlotte og Lis til en vis grad ikke har haft indsigt i, hvordan den ”almindelige” sygeplejerske har oplevet forandringsprocessen knyttet til digitaliseringen, men kun har set forandringsprocessen fra ledelsens side.

Dette ses eksempelvis i følgende udsnit af en dialog, hvor Tove og Charlotte roser afdelingens evne til at tage forandringer til sig:

“Vi har en personalegruppe der har en motivation der er ud over alle grænser, det har vi virkelig” – Tove (Ibid.8 l.46)

“Vi siger ikke omstillingsparate længere, vi siger omstillingsvante... fordi det er vilkårene” – Charlotte (Ibid.8 l.48)

Ud fra dette uddrag mener vi, at både Tove og Charlotte så situationen fra ledelsens side og muligvis ikke kom i dybden med den almindelige sygeplejerskes syn på forandringen. Deres perspektiv og italesættelse kunne være med til at dreje samtalen væk fra en lærerig dialog om, hvad der ikke fungerede så godt.

Ud fra ovenstående mener vi ikke, at deltagerne havde en tilstrækkelig udbytterig dialog om den modstand, en forandrings aspekter kan medføre. Det kan tyde på, at dialogredskabet ikke er så anvendeligt på arbejdspladser, hvor det går godt, eller i dialogprocesser, hvor en stor del af deltagerne er af ledende eller administrerende baggrund.

Ligeledes kan det være vores anerkendende tilgang, som har begrænset deltagerens dialog til overvejende at være positiv. Dette var ikke intentionen, men tværtimod grunden til, at vi valgte at inddrage den æstetiske følsomhed.

Succeskriterium 2 - Deltagerne skal gennem interaktion og dialog opfordres til vidensdeling og gensidig forståelse af hinandens livsverdener

Vi har i vores redskab gennemgående haft som mål at opfordre deltagerne til at dele deres erfaringer, forståelser og oplevelser, og vi vil i dette afsnit se nærmere på, hvorvidt dette foregik under vores afprøvning.

I fase 1 bliver deltagerne bedt om at vælge 2 billeder, som de forbinder med forandring, og allerede her forventes det, at deres deling af erfaringer, forståelser og oplevelser begynder. Deltagerne valgte dog ikke at spørge ind til hinandens billeder og fik i fase 1 ikke etableret en dialog, hvilket betød, at de i fase 1 blot endte med at præsentere deres valgte billeder (Ibid.2 l.8).

I fase 4 sås det ligeledes, at kun to deltagere fik udtrykt deres oplevelse af den valgte forandring. Lotte og Tove beskrev meget uddybende deres perspektiv, men Charlotte og Lis delte ikke deres. Dette betød, at dialogen primært foregik mellem Lotte og Tove, mens Charlotte og Lis ikke var særlig aktive, hvilket medførte, at deres livsverden ikke blev belyst (Ibid.3 l.47). Hvorfor Charlotte og Lis ikke valgte at deltage aktivt under fase 4 kan skyldes, at de kender de andre deltagere så godt. Lis udtrykte i den efterfølgende evaluering, at de kendte hinanden indgående forvejen, hvilket kunne være grunden til, at det gik konfliktløst (Ibid.10 l.12).

Deltagerne kom gradvist mere i dialog med hinanden, efterhånden som redskabsprocessen skred frem. Især fra fase 5 og fremefter var deltagerne gode til at involvere sig i dialogen og dele deres narrativer. Et eksempel på dette sås i fase 6 (formålet), hvor deltagerne indgik i en længere dialog om, hvordan de oplevede og forstod skiftet fra papirjournal til elektronisk journal. Alle deltagerne var aktive i denne dialog og tilvejebragte alle ny viden til dialogen. Charlotte talte indledningsvist om, at formålet med det elektroniske skift skyldtes et ønske om øget tilgængelighed og bedre overblik. Lis fulgte op med, at formålet også var, at afdelingen skulle være foregangsmand for resten af sygehuset, der ikke var nået så langt i digitaliseringsprocessen endnu. Efterfølgende indskød Tove, at formålet også var grundet et ønske om ensartethed i dokumentationen på afdelingen. Derefter bekræftede Lotte Toves udsagn om ensartethed og fulgte op med, at den elektroniske journal også sikrer, at man husker alle relevante informationer (Ibid.5 l.5).

I fase 11 (vejen frem) sås et andet eksempel på en dialog, hvor alle var engagerede, og hvor der i høj grad blev reflekteret. I fasen bliver deltagerne bedt om at reflektere over, hvad de har fået ud af de tidligere faser, og hvad de i fremtiden kan gøre anderledes eller fortsætte med.

Charlotte startede dialogen med ordet ”mangfoldighed”. Lotte fulgte positivt op med, at hun syntes, at det går godt på afdelingen, og at det er blevet lettere at håndtere forandringer, som tiden går. Tove supplerede efterfølgende, at de er gode til at tage hånd om de medarbejdere, som har svært ved forandringer og kom med et eksempel, hvor de nedsatte en arbejdsgruppe med folk af blandede meninger om den givne forandring. Lis fulgte dette emne om modstand op ved at nævne, at mængden af modstandere generelt også afhænger af introduktionen, som er vigtig for, at forandringen bliver godt modtaget (Ibid.8 l.36).

Ud fra ovenstående mener vi, at redskabet opfordrede til vidensdeling og gensidig forståelse af deltagernes livsverden, men dette er kun baseret på denne ene afprøvning.

Succeskriterium 3 - Deltagerne skal have en åben og ærlig dialog samt acceptere og respektere hinandens eventuelle uenigheder og forskelligheder

For at have en åben dialog kræver det, at den enkelte deltager anerkender og giver plads til de øvrige deltagers forskelligheder. Dette kan fx gøres ved at sikre myndiggørelse af deltagerne, hvor alle får mulighed for at beskrive deres narrativer. Dette ses blandt andet i kort 3 og 4, hvor deltagerne skal vælge en forandring, *alle* kan forholde sig til og herefter beskrive den for hinanden. Deltagerne opfordres her til både at dele deres egne, men også sætte sig ind i hinandens livsverdener ved at lytte til og forstå hinandens narrativer.

Et eksempel på, at deltagerne åbnede op for narrativer om hinandens livsverden, sås i fase 4, hvor Lis spurgte direkte til Lottes erfaringer med forandringen. Lis opfordrede dermed Lotte til at dele sit narrativ

da hun spurgte hende: *"hvad har det haft af betydning for sekretærerne, at vi blev elektroniske"* (Ibid.4 l.9), og respekterede dermed, at der findes andre narrativer end hendes egen.

Under afprøvningen var der også et eksempel på, at samtalen blev lukket ned. Dette skete i fase 12, hvor deltagerne blev spurgt, i forbindelse med evaluering af spillet, om der er noget, som kan gøre anderledes. Hertil svarede Tove meget hurtigt *nej*. Idet, at hun øjeblikkeligt svarede meget klart, gav hun ikke de andre deltagere mulighed for hverken at svare eller reflektere over spørgsmålet. Da hun er ledende oversygeplejerske, kan det være en udfordring for de andre deltagere at gå imod hendes kontante svar (Ibid.9 l.49).

På trods af dette eksempel gled dialogen forholdsvis let med god stemning og sober tone. Der var umiddelbart ikke nogen af deltagerne, der virkede undertrykte eller tilbageholdte. Deltagerne var overvejende enige om de emner, der blev behandlet undervejs, hvilket kan bunde i, at de kender hinanden ganske godt i forvejen. Dette gav Tove også udtryk for var årsagen, da hun sagde: *"nu kender vi jo hinanden så godt alle sammen, det gør vi jo i hele afdelingen"* (Ibid.10 l.8).

Succeskriterium 4 - Deltagerne skal opfordres til positivt og anerkendende sprogbrug, men samtidig skal der være plads til at dele negative historier

Spillet lægger op til, at deltagerne er anerkendende og positive i deres sprog, i og med at flere af kortene er formuleret positivt. Dette ses fx i kort 9, hvor deltagerne bliver bedt om at have en dialog om de positive konsekvenser. På trods af, at der på kortet også står: *"hvad kunne have været bedre"*, begrænsede deltagerne i afprøvningen hurtigt hinanden til kun at tale om positive ting, da de gentog ordet positiv for hinanden. Lis afbrød her Lotte og pointerede, at det var gode konsekvenser, der skulle tales om (Ibid.7 l.19). Lotte fik således ikke mulighed for at ytre sine negative erfaringer. Deltagerne fokuserede her udelukkende på de positive konsekvenser og overså derfor sidste del af kortet, der skulle kunne give plads til negative historier.

Vores umiddelbare tolkning af situationen er, at deltagerne begrænsede sig selv ved ikke at give plads til negative historier. Lotte virkede dog ikke som om, at hun blev undertrykt, idet at hun hurtigt kom tilbage i samtalen om de positive konsekvenser. Der kan derfor argumenteres for, at afbrydelsen af Lotte ikke bundede i manglende anerkendelse, men nærmere et ønske om at udføre spillet så korrekt som muligt. Hele denne problematik kunne have været afværget ved, at konsulenten havde givet plads til Lottes negative erfaringer.

Deltagerne virkede flere steder anerkendende over for hinandens forslag af billeder og virkede positive, når andre foreslog et billede. Dette sås for eksempel i fase 8, hvor Lotte foreslog et billede, og flere af deltagerne grinte og kom med udtryk som: *"den var god"*, *"enig"* og *"den er købt"* (Ibid.6 l.51). Deltagerne var altså positive overfor Lottes forslag og anerkendte hendes fortolkning af billedet og dermed også af reaktionen på afdelingen, som var det, fasen handlede om.

I løbet af afprøvningen optrådte deltagerne på intet tidspunkt negativt, nedladende eller nedsættende over for hinanden. Tværtimod var der flere gange, hvor deltagerne grinte og skabte en behagelig og afslappet stemning. De gav ikke udtryk for undertrykte problemstillinger, men virkede derimod afbalanceret som gruppe, idet de formåede at give plads til hinanden og anerkende hinandens historier.

Det skal dog pointeres, at deltagerne ikke havde behov for at give plads, da de ikke havde nogle negative historier, og det er reelt set svært at sige hvordan reaktionen havde været.

Succeskriterium 5 - Deltagernes skal gennem dialog og samarbejde sættes i stand til at omsætte viden til konkret handling

Eftersom at tidsrammen på projektet afgrænser forløbet til en enkelt afprøvning, er det ikke muligt at vurdere, hvorvidt dialogen udmøntede sig i konkrete handlinger. Vi kan derimod se efter tegn på, at deltagerne opnåede viden, der potentielt kan ændre deres handling.

Et eksempel på en identifikation på ny viden var Charlotte, der i en tidligere fase inddrog billedet af et tog som metafor for forandring: Toget kører uden stationer, og man må hoppe af og på i farten. Toget blev brugt som en metafor for, hvor svært det kan være at følge med i forhold til forandringer. I fase 11 tydede noget på et nyt perspektiv på emnet:

"Vi skal jo som ledelse selektere ind i mellem hvad det er vi præsenterer derude (hos personalet red.) [...] hvor meget kan de rumme, hvor meget kan vi selv rumme" (Ibid.8 l.48)

Her indikerede Charlotte, at der, på trods af hendes første udtalelse om toget, stadig bliver taget højde for personalets forandringskapacitet og den information, der gives til medarbejderne. Hun fremstod således som om, at hun fik ny viden gennem dialogen i redskabet. En viden, der kan føre til en ændret adfærd og handling i forbindelse med præsentationen af forandringer i fremtiden.

I evalueringen af spillet gav Tove udtryk for, at brugen af billeder i en dialogisk proces kan hjælpe til at: *"tænke i nogle andre baner end man er vant til at tænke i"* (Ibid.9 l.49). Dette bakkedes endvidere op af Charlotte, der udtalte, at det vil kunne bruges på temadage som et kreativt indslag til personalet (Ibid.10

l.3). Her gav deltagerne udtryk for, at selve brugen af spillet gav ny viden og inspiration, der ikke relateres direkte til forandringer, men derimod som inspiration til uddannelse og træning af personalet. Denne nye viden kan være med til at stimulere dialogen på arbejdspladsen og give en mere kreativ tilgang til flere emner, der rækker udover forandringsprocesser.

Det kan tyde på, at deltagerne gennem redskabet fik kompetencer til at stimulere en åben og ærlig dialog på arbejdspladsen på en kreativ måde.

Succeskriterium 6 - Deltagerne skal opnå tilfredshed og mening ved redskabet gennem overvindelse af modstand

Vi har i vores redskab inddraget billeder i 8 ud af 11 faser. Vi er i dette afsnit særlig interesserede i, om deltagerne anvendte billederne konstruktivt, og om de oplevede en følelse af tilfredshed gennem redskabet.

I fase 1, hvor deltagerne bliver bedt om at vælge to billeder, havde Tove og Charlotte nemt ved at beskrive deres oplevelser og forståelser gennem deres valg af billede. Lotte og Lis havde dog lidt sværere ved at vælge deres billeder, og Lis udtrykte direkte, at: *"Jeg er ikke lige så abstrakt tænkende"* (Ibid.2 l.5), hvilket kunne tyde på, at hun mødte en større modstand ved denne kreative opgave. Lis var ligeledes den sidste til at finde sine billeder.

Efterfølgende skulle deltagerne fortælle om deres valg af billeder. Igen sås det, at Tove og Charlotte havde let ved at uddybe deres valg med en billedlig forklaring. Tove fortalte om sit valg af de to svaner, som hun mente repræsenterede, at man som menneske lige så godt kan tage imod forandringer, da man ikke kan gemme sig for dem. Ligeledes fortalte hun, at man skal tage imod forandringer med et åbent sind, ligesom havet.

Charlotte fortalte illustrativt om sit billede af lokomotivet. Hun sagde, at det kører og kører uden nogen stop ligesom forandringer. Som menneske er man nødt til at springe af og på, vel vidende at toget aldrig stopper (Ibid.2 l.40).

Lis formåede ikke i samme omfang at anvende sit billede af et lyskrydssignal. Hun fortalte: *"...det er et lyskryds, med henholdsvis rød og grøn, hvor man kan sige stilstand og fart, ja, det var det."* (Ibid.2 l.10)

I fase 5-9 bliver deltagerne bedt om at vælge et billede, de forbinder med et bestemt emne. I disse 5 faser var alle fire deltagere generelt gode til at argumentere for deres ideer til et valg af fælles billede, og efterfølgende var de også gode til at anvende billederne kreativt i deres dialog.

I fase 7 sås et eksempel på, at deltagerne var gode til at argumentere og føre en fælles dialog om valget af billede. Lotte foreslog billedet med sæbebobler, fordi afdelingen bliver ved med at puste nye bobler ud. Lis pegede herefter på billedet med maratonløbere og fortalte, at det kræver motivation at løbe.

Charlotte bekræftede Lis' forslag med en kommentar om, at løb rigtigt nok kræver motivation. Efterfølgende indskød Lotte, at de også kunne vælge billedet med computeren, fordi: *"vi fodrer en boks med noget hele tiden"* (Ibid.6 l.20). Lotte trak dog sit forslag tilbage med en kommentar om, hvor mærkelige billederne var: *"det er nogle mærkelige billeder"*. Lis bekræftede Lottes kommentar med en joke, da hun sagde: *"vi vil gerne have nogle nye billeder"* (Ibid.6 l.15).

Disse er eksempler på den struggle, som deltagere kan møde gennem kreativ anvendelse af billeder, hvilket var vores intention. Tove udtrykte i forbindelse til dette, at hun nød den provokation og modstand, som brugen af billeder medførte (Ibid.9 l.49).

Et eksempel på en dialog med kreativ inddragelse af billederne ses i fase 11, hvor deltagerne brugte billederne i deres måde at udtrykke sig på. Eksempelvis ved følgende citat af Tove: *"...Men jeg tror også i forhold til den der 8'er og så elefanterne ikk' (peger på billedet), altså der tror jeg det er utrolig vigtigt, at man for at få færre og færre i den mørke (peger på billedet)..."* (Ibid.8 l.36). Denne måde at anvende billeder på kan ses som en forankring af dialogen (Pedersen, 2004, s. 44)

I fase 7 kunne det tyde på, at valget af billeder tog overhånd, og at deltagerne glemte at diskutere motivationsaspektet i deres iver for at vælge et godt billede. Deltagerne talte yderst kortfattet om motivationen, før de begyndte dialogen om, hvilket billede der bedst symboliserede dette. Billederne skal stimulere dialogen, men det var ikke intentionen, at udvælgelsesprocessen af billederne skulle blive dialogens primære fokus (Ibid.6 l.2).

Ud fra ovenstående mener vi, at dialogredskabet i høj grad gav deltagerne modstand i form af billederne, og at deltagerne opnåede tilfredshed og mening ved redskabet.

6.4 Opsummering

Der er tre succeskriterier, som vi mener i tilfredsstillende grad blev opfyldt, hvilket var succeskriterierne 2, 3 og 5. De resterende succeskriterier blev ikke i lige så høj grad opfyldt. I kriterium 1 kom deltagerne ikke i dybden med modstanden, som forandringen kunne have mødt. Det 4. kriterium mener vi heller ikke blev helt opfyldt, da vi oplevede en situation, hvor en deltager lukkede en anden deltagers negative historier ned. Kriterium 6 blev opfyldt, men i enkelte situationer tog udvælgelsen af billederne fokus fra dialogen.

7.0 Diskussion

Vi vil i dette afsnit kort diskutere de områder af vores afprøvning, som kan have haft indflydelse på pålideligheden og gyldigheden af projektet.

Vi nævnte indledningsvis i analyseafsnittet, at vi ikke kunne få nogen læger til at deltage i vores afprøvning, og at vi blev nødt til at anvende tre deltagere med ledende eller administrerende baggrund. Dette kan have påvirket udfaldet af den dialog, der fandt sted under afprøvningen. Det kan have hæmmet den sidste deltagers lyst til at udtrykke sig negativt eller på anden måde være kritisk overfor måden, hvorpå forandringer bliver håndteret på afdelingen. I analysen fremgår det også, at de tre føromtalte deltageres udsagn generelt var af positiv og rosende karakter. Positiviteten fra de 3 deltagere kan tyde på, at de heller ikke selv har ønsket at fremstille den afdeling, som de er ansvarlige for, på en negativ måde. Denne gennemgående positivitet fra de tre deltagere kan også have påvirket den sidste deltager.

Vi nævnte i beskrivelsen af afprøvningen, at starten var præget af forvirring, da der var sket en mindre misforståelse før redskabsprocessens start. Dette medførte, at vores præsentation af redskabet og dets formål ikke blev uddybende forklaret. Dette kan have ført til, at det ikke stod helt klart for deltagerne, hvad formålet med deres deltagelse var.

Formålet med afprøvningen var at undersøge, hvorvidt redskabet levede op til dets formål om at understøtte dialog forbundet til forandring. Det kan dog tyde på, at deltagerne ikke helt forstod, at vi som observatører og konsulent ikke var interesserede i at forstå deres konkrete arbejdssituation, men kun i at anvende dem som testcase for vores redskab.

Tove kom med udsagnet: *"det er spændende hvad i får ud af de billeder"* i løbet af processen (bilag 1, 6 l1). Det kan ud fra dette tyde på, at Tove ikke forstod, at billederne kun er inddraget for deres dialogs skyld og ikke for, at vi senere vil analysere deres konkrete valg af billeder.

Denne manglende forståelse af formålet kan have haft en effekt på afprøvningens udfald, hvis deltagerne havde fået indtrykket af, at eksempelvis deres valg af billeder skulle bruges til senere analyse.

Den stramme tidsramme havde også indflydelse på konsulentens mulighed for at gå i dybden med deltagernes udsagn. Dette kan også have gjort, at redskabet ikke fik opfyldt alle sine succeskriterier. Havde tidsrammen ikke været en hæmsko, ville konsulenten muligvis have kunnet sikret, at det første succeskriterium ville være blevet opfyldt.

Da der er så mange områder, hvor afprøvningen ikke gik som forventet, kunne det være interessant at fortsætte udviklingen af redskabet og dermed have flere afprøvninger. Dette ville gøre det muligt at tilpasse redskabet til den specifikke afdeling og samtidig afprøve det i andre kontekster. Det ville være interessant at se udfaldet i andre organisationer, da redskabet er ment til at kunne bruges alle steder, hvor der foregår forandringer.

Yderligere afprøvning med mindre enige og positive deltagere kunne være interessant for at undersøge, om redskabets udformning virkelig lægger op til så anerkendende en dialog, som vores afprøvning viste sig at blive.

Noget kunne dog tyde på, at det ikke kun var deltageres positivitet og konfliktløse dialog, der har medført, at de havde en positiv dialog, men derimod også vores egen positive og anerkendende udformning af redskabet. Vi forsøgte at imødekomme de negative historier ved at inddrage den æstetiske følsomhed, men det tyder på, at den ikke har været eksplicit nok i redskabet. Yderligere kunne konsulenten have uddybet faserne, da det stod klart, at deltagerne ikke greb muligheden for at ytre sig negativt. Såfremt at redskabet skulle bruges igen, ville dette være et punkt, hvor vi med fordel kunne revurdere redskabets udformning og konsulentens rolle.

Vi valgte at anvende interaktionsanalyse som vores analysemetode før afprøvningen af vores redskab. Vi mener stadig, at der er mange fordele ved denne metode, da den giver mulighed for at gå i dybden med den konkrete interaktion deltagerne imellem under anvendelsen af redskabet. Det kunne dog have været givende at anvende andre analytiske metoder som fx diskursanalyse.

Diskursanalyse kunnet have belyst, hvorvidt deltageres diskurser omkring forandringsprocesser ændrede sig under anvendelse af redskabet.

8.0 Konklusion

Vi har i dette projekt valgt at arbejde med dialog som redskab i forbindelse med forandringsprocesser grundet den store mængde forandringer, som organisationer gennemgår.

Denne interesse førte til følgende problemformulering:

Hvordan kan et dialogisk redskab skabe dialog med henblik på at støtte ansattes håndtering af planlagte forandringer med udgangspunkt i Holbæk Sygehus' akutafdeling?

Måden, hvorpå vi forsøgte at besvare problemformuleringen, var gennem anvendelse af en iterativ designproces og inddragelsen af dialogisk-, spil- og forandringsteori. Dette førte til udarbejdelsen af et dialogisk redskab, som vi afprøvede i en specifik organisatorisk kontekst, Holbæk Sygehus' akutafdeling.

Vi udformede i forbindelse med redskabet en række succeskriterier på baggrund af ovenstående teorier, hvis opfyldelse har været genstand for vores analyse.

Ud fra vores analyse af afprøvningen mener vi, på baggrund af vores fortolkning af deltageres interaktion, at redskabet til en vis grad levede op til succeskriterierne. Dog er der områder, hvor det kan tyde på, at redskabet kan udvikles og tilpasses yderligere. Ved fortsat afprøvning kunne det være interessant at undersøge, om redskabet opfylder alle succeskriterierne. På baggrund af denne analyse kan det dog konkluderes, at kun tre af de seks succeskriterier blev opfyldt i tilfredsstillende grad.

På baggrund af analysen tyder det på, at det har været udbytterigt for deltagerne at indgå i afprøvningen. De har genereret ny viden og fået større indsigt i processen ved forandring. Der er hermed åbnet op for dialog ved fremtidige forandringer. Dette betyder, at vores redskab har gjort en forskel, og vores erfaringer kan potentielt bruges til videreudvikling af dialogiske redskaber i forbindelse med forandringsprocesser.

Projektet blev udarbejdet i et socialkonstruktivistisk perspektiv, og vi erkender derfor, at den genererede viden om redskabets anvendelse er en konstruktion formet af vores interaktion i projektperioden. Projektet skal derfor ikke opfattes som en endegyldig sandhed, men er et udtryk for en læringsproces forbundet til udvikling og afprøvning af et dialogisk redskab.

9.0 Litteraturliste

Alrø, H., & Frimann, S. (2008). *Kommunikation og organisationsforandringer*. Aalborg universitetsforlag.

Arbejdstilsynet. (2011). *Et godt psykisk arbejdsmiljø*.

Baecker, R. M., Nastos, D., Posner, I. R., & Mawby, K. L. (1993). The User-centred Iterative Design of collaborative writing software. *Interchi 93*, 399-405.

Barge, K., & Oliver, C. (2002). Værdsættende samtale som æstetisk følsomhed - koordination af mening, formål og refleksivitet. Dansk Psykologisk forlag.

Cooperrider, D., Whitney, D., & Jacqueline, S. M. (2011). Det teoretiske grundlag for anerkendende udforskning i praksis. I *Håndbog i anerkendende udforskning. Ideer til forandringsledelse* (s. 31-60). Dansk psykologisk forlag.

Costikyan, G. (2002). I have no words & I must design: Towards a critical vocabulary for games. I *Mäurä, Frans: Proceedings from computer games and digital culture conference* (s. 9-33). Tampere university press.

Danske Regioner. (2011). *Kvalitet i sundhed*.

Elmholdt, C. (Vol 4, nr 3 2006). værdsættende anerkendende udforskning - en ny form for blød disciplinering. *erhvervspsykologi*, s. 22-35.

Frimann, S., & Horsbøl, A. (2008). Integreret kommunikation på sygehuse. I H. Alrø, & S. Frimann, *Kommunikation og organisationsforandring* (s. 227-255). Aalborg Universitetsforlag.

FTF. (2013). <http://www.ftf.dk/tr/tr-info/artikel/medarbejdere-og-ledelse-skal-samarbejde-om-forandringer/>.

Hersted, L. (2013). Relationel ledelse - når forandringen skal give mening. *Vækst for ledelse*.

Juul, S., & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori - en indføring*. Hans Reitzels forlag.

Pedersen, C. H. (2004). Billedet som anker. I U. Pedersen, *Inspiration til kvalitativ kommunikationsforskning* (s. 41-57). Nordicom Information.

Petersen, H. (2008). Teoretiske tilgange til forandring. I *Forandringskommunikation*. Samfundslitteratur.

Philips, L. (2011). "Enacting Dialogue" in planned communication. I *The promise of dialogue* (s. 59-85). John Benjamins publishing company.

Philips, L. (2005). Med forskel som forandringskraft - en introduktion til dialogisk kommunikationsteori. I *Fra metateori til kommunikation* (s. 152-183). Hans Reitzels forlag.

Regioner, D. (2007). *Kvalitet i Regionerne - Ned med sygefraværet*.

RSI. (2013). *Regionernes fælles pejlemærker*.

RSI. (2013). *Regioners fælles strategi for digitalisering af sundhedsvæsenet*.

Simonsen, J., Bærenholdt, J. O., Büscher, M., & Scheuer, J. D. (2010). *Design Research: Synergies from interdisciplinary perspectives*. Routledge.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2010). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Informa*, s. 567-582.

Wibeck, V., Dahlgren, M. A., & Öberg, G. (2007). Learning in focus groups: an analytical dimension for enhancing focus group research. *Qualitative Research*, s. 249-267.

10.0 Bilag

Bilag 1. Transskription af afprøvning

Bilag 2. Beskrivelse af redskabet

Bilag 3. Kort til redskab

Bilag 4. Ark til valgte billeder fra 5 til 9

Bilag 5. Ark med billeder fra afprøvning

Bilag 6. Interview med Henrik Bang d. 4/11/2014