

6. VÆRDSÆTTENDE SAMTALE OG SOCIAL KONSTRUKTION I PRAKSIS

SHEILA MCNAMEE

Mange af de traditionelle og gennemprøvede tilgange til organisations-teori og -praksis er blevet draget i tvivl i takt med, at vores organisationer er blevet mere og mere globaliserede. Teoretikere, forskere og organisationsledere er ved at nå til den erkendelse, at livet i organisationerne er en del af alles liv. Organisationerne spiller afgørende roller for, hvordan økonomien, den politiske dagsorden, det fysiske miljø og samfundsfølelsen ser ud både lokalt og globalt. Livet i organisationerne er tæt forbundet med spørgsmål, der er helt centrale for os, såsom hvad vi lærer vores børn, hvordan vi integrerer mangfoldigheden i vores liv, hvordan vi skaber en fornemmelse af værdier, og hvordan vi genopbygger forsømte lande, byer og bydele. Med andre ord handler vores arbejde med kommunikation i organisationer ikke kun om isolerede organisationer og deres kommunikationspraksis. Livet i organisationerne handler om *bæredygtige livsformer*. Det er et forskningsområde, hvor vi lærer at forstå, hvordan vores handlinger skaber de verdener, vi lever i.

Når det er sagt, må vi acceptere, at kvaliteten af det fremtidige liv på denne planet afhænger af nye former for organisationsprocesser, der er under udvikling. Ud fra en erkendelse af, at tidens mest presserende spørgsmål overskrider organisationsgrænser, kulturelle skel og endda landegrænser, eksperimenterer organisationsledere med nye kooperative forretningsmetoder, hvor en dialogbaseret konstruktion af værdier, anskuelser, viden, etik og daglig praksis skaber bæredygtige resultater. Dette fokus gør kommunikation til et kernepunkt i vores forståelse af organisationer. Hvordan kan vores praksisformer afføde samarbejdsformer og partnerskaber, hvor forskellige stemmer, konkurrerende ideolo-

gier og modstridende traditioner alle kan opnå at blive hørt og respekteret? Er det muligt, må vi spørge, at give slip på vores ønske om at finde frem til den eneste rigtige fremgangsmåde for, hvordan vi tager beslutninger, omsætter planer til handling, håndterer konflikter og så videre? Kan vi i stedet udforske organisationspraksis ud fra en synsvinkel af *interesset undersøgelse*, hvor vi undersøger, hvordan forskellige og ofte modsatte diskurstraditioner skaber muligheder? Kan vi gøre dette uden at stille krav om en konsensus, som søger at udviske forskelle, og i stedet stræbe efter en forandringskabende dialog, hvor mangfoldigheden koordineres i stedet for at blive elimineret?

Studiet af organisationspraksis må fokusere på, hvordan vores samlede handlinger skaber og vedligeholder et fællesskab mellem deltagerne. Det må også fokusere på, hvordan vi indbyder organisationernes medlemmer til at tage del i organisationernes liv med en følelse af nysgerrighed og respekt over for forskellige og ofte modstridende traditioner i stedet for en følelse af at skulle forsvare og retfærdiggøre egne traditioner. Erkendelse af den globale betydning af det, der foregår i organisationerne, forudsætter, at opmærksomheden i samme mål rettes mod lokalsamfundene og deres traditioner.

Det er vigtigt at huske, at studiet af livet i organisationerne er 1.) af betydning for os alle, 2.) en vigtig arena for generel social forandring og 3.) er konstrueret igennem diskurs, dvs. det, vi foretager os sammen. En given organisations virkelighed vil sandsynligvis variere som resultat af de interne og eksterne grupper, den forholder sig til. Hertil kommer, at enhver organisations virkelighed er virkelig i kraft af, hvordan folk taler og handler både i og uden for organisationen. Vi kan allerede forvente, at nutidens fokus på globalisering, hvor organisationer fra ét land eller én verdensdel indgår partnerskab med organisationer fra andre lande eller verdensdele, vil mangedoble potentialet for konkurrerende virkeligheder, og at dette vil forstærke behovet for på en eller anden måde at koordinere dem. Dette behov må indtage en central plads i vores studie af livet i organisationerne. Social konstruktion giver os netop dette fokus.

SOCIAL KONSTRUKTION

Social konstruktion tager sit udgangspunkt i relationer og dermed i, at mening ikke er noget privat, der er gemt væk inde i den enkelte, men i stedet noget, der skabes gennem fælles aktiviteter blandt mennesker, der er i relation til hinanden. At tale om *mening* som relationsbaseret forudsætter, at vi erstatter vores fokus på enkeltpersoner og deres interne motivationer, hensigter, opfattelser osv. med et fokus på de koordinerede aktiviteter blandt mennesker, der forholder sig til hinanden. Vi ønsker at fokusere på mennesker, der fører samtaler med hinanden; samtale anvendes her i sin bredest mulige betydning og inddrager alle former for kropslig og verbal interaktion.

For socialkonstruktionisten indebærer kommunikation således ikke nødvendigvis, at en person kompetent eller præcist formidler sin mening til en anden. I stedet antages det, at mening skabes i koordinationen af aktiviteter mellem mennesker. Med det formål foretager vi en aktiv koordination af mening gennem vores løbende aktiviteter. Når man fører en samtale med andre, har meningen af ens ord og handlinger potentialet til at ændre, flytte og forandre. Mening ligger aldrig fast. Mening er ikke noget stabilt og uforanderligt. Jeg vil således aldrig kunne fortælle dig én gang for alle, hvad jeg mener.

Men at opgive den synsvinkel, der går ud på, at mening findes i vores hoveder, er et stort spring. Og et vanskeligt spring. Jeg vil gerne bruge lidt tid på dette emne og håber, at jeg kan formulere det på måder, der indbyder til, at nye samtaler kan finde sted imellem os.

Ud af hovedet og ind i den sociale praksis

Det synes helt naturligt for os at acceptere tanken om, at mening ejes af den enkelte. Når jeg ser på dig, ser jeg jo en krop, der er adskilt fra min egen og fra andres. Hvem ville betvivle, at du har private tanker, ideer, motivationer, intentioner, håb osv.? Og er det ikke den store variation i vores private motivationer, intentioner, ideer osv., der gør livet så van-

skeligt? Er ikke alle verdens problemer og alle problemer i vores sociale liv knyttet til begrebet mening? Dårlige præstationer i skolen er et tegn på elevens manglende evne til at opfatte den korrekte mening i materialet. Sociale uretfærdigheder såsom fordomme forklares let som biprodukter af, at der findes mennesker, som ikke forstår, hvad der er godt og ondt, rigtigt og forkert. Folkedrab, økonomisk uro og religiøs undertrykkelse ville ophøre med at eksistere, hvis vi kunne kontrollere mening.

Eftersom vi ikke kan kontrollere mening, komplicerer vi problemet yderligere ved at placere mening i den enkeltes hoved. Hvis vi bare kunne skabe den rigtige ledelsesstil til vores organisationer, ville vi kunne arbejde mere effektivt. Hvis vi kunne skabe pædagogiske metoder, der fungerer for bestemte emner eller personlighedstyper, ville vi kunne udanne masserne. Disse håb er tungt belagt med følelser af rationalitet og logik, som vi har arvet fra vores modernistiske tradition (Gergen, 1992).

Der findes en enkel metode, der vil lede os frem til sandheden – ikke bare sandheden, men sandheden med garanti. Det er det løfte, der ligger i den tradition, vi lever i. Det er en tradition, der ser al handlekraft, dvs. evnen til at påvirke verden, placeret hos den enkelte. Traditionen antager, at hvis vi blot anvender vores evner og vores viden med omhu og flid, vil vi finde svarene på livets kompleksitet. Dermed holder traditionen inderligt fast i troen på, at objektivitet er mulig og ønskelig. Der er masser af situationer, hvor en sådan holdning er hensigtsmæssig, og sommetider er det en lettelse for folk at få svaret. Og tilsvarende er der situationer, hvor en sådan holdning fastholder de problemer, der eksisterer i en organisation. Social konstruktion som filosofisk opfattelse eller som en måde at leve på betragter simpelthen alle modeller eller teorier for livet i organisationer som *diskursmuligheder*. Hermed er vi frit stillet til at indbyde andre til forskellige former for praksis i vores forsøg på at konstruere organisationer, der er folsomme over for betydningen af relationer. At udtale sig objektivt kan have lige så stor gyldighed som at være villig til at indlade sig på drømme og visioner om fremtiden. Hver diskurs har sit potentiale og sine begrænsninger. Den

pragmatiske nytte, der ligger i social konstruktion, er, at den med sin iboende folsomhed indbyder alle former for diskurs til at deltage i dialogen.

I modsætning til hvad mange tror, kan social konstruktion som retning ikke placeres sammen med politisk liberalisme (Rawls, 1993). Den er ikke et middel til at forfægte neutrale principper (jf. Fish, 1999 for en diskussion af problemerne i denne opfattelse). Social konstruktion som diskurs plæderer for, at menneskelige anliggender nødvendigvis må diskuteres på grundlag af værdier, moralbegreber og etik. For hvis mening opstår inden for relationsbaserede enklaver, må det ligeledes være inden for disse enklaver, at moralbegreber bliver til. Det spørgsmål, vi må tage op, er, hvad gør vi, når forskellige relationsbaserede enklaver mødes, som hver især er udstyret med forskellige og ofte uforenelige moralbegreber og anskuelser. Det er her i mellemrummene mellem disse uforenelige verdener, at social konstruktion kan give os ressourcer at handle ud fra. Før vi formulerer, hvad disse ressourcer kunne være, vil jeg diskutere, hvordan det er muligt at hævde, at det forholder sig sådan.

Hvis mening konstrueres i de fælles aktiviteter blandt mennesker i relation til hinanden, kan en given teori eller model ikke rumme sandheden, men kun udgøre en meget lokal opfattelse. Den er lokal, fordi den er produceret i relation til andre i de umiddelbare omgivelser. Den er lokal, fordi den er sammenhængende og tilstrækkelig for dem, der deltager i dens tilblivelse.

Med dette som udgangspunkt kan vi begynde at tale om den placering og betydning, kulturelle traditioner, lokale konventioner, historiske regler osv. indtager i tilblivelsen af vores verdener.

Dette er ikke en diskussion om, hvad der er den endegyldige sandhed. Det er heller ikke en diskussion om, hvor sandheden findes. Det er i alle praktiske henseender en diskussion om sameksistens. Spørgsmålet er enkelt. Hvordan lever vi sammen i en kompleks verden, der bebos af så mange modstridende anskuelser, sandheder, værdier osv.? Kan vi bi-

lægge diskussionen om, hvilke sandheder, værdier og anskuelser der er bedst, og i stedet interessere os for spørgsmålet om koordination? Og endnu vigtigere, hvordan kan vi gøre dette i organisationernes liv? Efter som mit arbejde fokuserer på at artikulere og udvikle socialkonstruktionisme som en *praktisk teori*, ser jeg følgende spørgsmål som helt centrale i studiet af organisationer og andre praktiske, sociale domæner:

1. På hvilke måder kan en sådan teori gøre en forskel i verden?
2. Hvilke nye former for relationer kan teorien inspirere til?
3. Hvordan kan teorien vise os nye veje til at komme ud over dødvande, konflikt og fremmedgørelse og bevæge os i retning af skabende måder at komme videre på i fællesskab?

Disse overvejelser er omdrejningspunkter i mit arbejde for at omsætte teori til praksis.

Værdsættende samtale er en ressource, vi kan benytte for at bevæge os ud over modstridende sandheder og hen imod en koordination af forskelligartede værdier, anskuelser og aktiviteter. Værdsættende samtale som en illustration af social konstruktion i aktion er en tilgang, der indbyder os til sammen at skabe nye organisationsmæssige virkeligheder, der med Wittgensteins (1953) ord lader deltagerne "*gå videre sammen*". Efter min mening yder værdsættende samtale det største bidrag til organisationsudvikling som forskningsområde ved at udvide vores ressourcer til engagement i andre og derigennem i en forandringskabende dialog. Ved at udforske mulighederne for relationsbaserede praksisformer, kan vi tilføre vores eksisterende repertoire af praksisformer rige og fleksible ressourcer. For mig er hovedpointen, at vi må erkende, at praksisformer er valgmuligheder, ikke sandheder.

VÆRDSÆTTENDE SAMTALE SOM SOCIAL KONSTRUKTION I AKTION: RESSOURCER TIL RELATIONSBASERET PRAKSIS

Andetsteds (McNamee og Gergen, 1998) har jeg diskuteret en række praksisformer, der trækker på eller tager udgangspunkt i den relationsbaserede konstruktion af mening. Hvad kan vi gøre, når vi står over for modstridende engagementer og anskuelser, når vi bebrejdes vores handlinger eller fristes til at bebrejde andre deres handlinger? Hvad kan vi gøre, når vi føler vægten af individuel evaluering? Det er i øjeblikke som disse, at vores reservoir af andre stemmer, uddraget af vores myriader af relationer, kan bringes i anvendelse for at flytte samtalen ud over konflikt, bebrejdelse, mangler, dysfunktion, utilstrækkeligheder og lignende og hen imod muligheder for samarbejdende koordination. En måde disse relationsbaserede ressourcer kan realiseres på, er gennem en udforskning af praksisformer, der placerer vores handlinger inden for en relationsbaseret konfiguration i stedet for "inde i os selv som afgrænsede individer" (Sampson, 1993).

Min kollega Kenneth Gergen og jeg har peget på fire bestemte relationsbaserede ressourcer: Internaliserede andre, forbundne relationer, relationer mellem grupper og den systemiske svømmetur (1998). Hver af disse ressourcer trækker på en dimension af vores relationsbaserede væsen. Og, som jeg gerne vil illustrere med det følgende, tilbyder de hver især en åbning ikke alene for nye handlingsrettede ressourcer, men for nye måder, hvorpå vi kan indbyde andre til at være med til at konstruere en skabende praksis i organisationen. Hvis vi erkender, at de organisationsmæssige virkeligheder, vi lever i, er biprodukter af vores koordinerede aktiviteter med andre, hvordan kan vi så udnytte disse relationsbaserede ressourcer på en værdsættende måde? Hvordan kan samtaler om, hvad der fungerer i en organisation, hvad deltagerne sætter pris på, og hvad deltagerne i organisationen forestiller sig som en ideel fremtid, bidrage til en forvandling af livet i organisationen?

Internaliserede andre

Vi bærer alle mange forskellige stemmer i os, mange modstridende meninger, synspunkter og holdninger selv til samme emne. Disse stemmer repræsenterer den akkumulerede sum af tidligere relationer. Faktisk bærer vi aftryk af mange andre i os; vi indeholder myriader. Alligevel er de fleste af vores handlinger ligesom de holdninger, vi indtager i samtaler, endimensionale. Kommunikation finder hurtigt et mønster, uanset hvor mange ressourcer vi har til forvandling af problematiske samtaler. Det, vi i virkeligheden gør i uønskede, men gentagne mønstre, repræsenterer kun et lille segment af alt det, vi kunne gøre og sige. I de tilfælde, hvor vi føler os foranledigede til at bebrejde andre, kunne vi spørge: Hvilke andre stemmer har denne person til rådighed, og hvilke stemmer har jeg? Hvorfor bliver de ikke hørt? Hvordan kan de blive bragt ind i samtalen? Hvordan kan vi omsætte vores mange andre potentialer til handling?

Det er her, værdsættende samtale bliver til en praktisk anvendelse af socialkonstruktivistiske principper. Som Cooperrider (1990, 1995) udtrykker det, er de fleste af vores samtaler i organisationer baseret på præmissen om, at "*organisering er et problem, der skal løses*". Således engagerer vi os i *problemløsningsamtaler*, som kræver, at vi definerer problemet, analyserer, hvad årsagen til problemer er, udforsker, hvorfor tidligere løsningsforsøg er slået fejl, og udvikler en handleplan. Hvis den virkelighed, vi lever i, konstrueres af, hvad vi gør sammen med andre, så er det, vi gør, når vi taler om og forholder os til hinanden omkring problemer, at vi konstruerer en virkelighed, der er kendetegnet af problemer. Cooperriders forslag er, at vi i stedet begynder med præmissen, "*organisering er et mysterium, som må favnes*". Dette udgangspunkt indbyder os til at føre samtaler om, hvad vi sætter pris på, om vores højdepunkter og vores drømme. Når vi indbyder hinanden til at deltage i samtaler, der fokuserer på tidligere, nuværende og fremtidige muligheder og succeser, får vi et helt andet sæt muligheder til rådighed. Vi bliver involveret i at konstruere potentialer. Litteraturen om værdsættende samtale er rig på illustrationer af netop denne form for praksis. Både forskere og konsulenter har

fundet kreative metoder til at indbyde organisationens medlemmer til at kommunikere med deres værdsættende stemme i stedet for deres fejlfindingsstemme, som desværre er den, der typisk lægges op til i organisationer (se for eksempel Barrett, 1995, og Hammond og Royal, 1998, for blot at nævne to fremragende kilder).

Forbundne relationer

Her skifter vores fokus til domænet for offentlige udvekslinger eller fælles handlinger. Vi bekymrer os ikke om cyklusser af aktion og reaktion, men om mønstre, hvor hver enkelt handling kun kan forstås i kraft af en anden. Fokus er på, hvordan meninger skabes, vedligeholdes og sprænges i relationer. Handlinger i sig selv har ingen mening. Der er ingen midler, der kan frigøre selvet fra andre. Ens handlinger står aldrig alene. De bliver forståelige som handlinger i kraft af andre. Fx er en fjendtlig handling næppe fjendtlig, medmindre den behandles som sådan af en anden. Herudover gælder det, at når problematiske meninger og tilhørende praksisformer ritualiseres i et forhold, ville forslaget i denne sammenhæng være at forsøge en denaturalisering. Med denaturalisering mener jeg, at man erstatter disse ritualer med alternative handlinger. Det forudsætter, at man udforsker alternative former for supplerung eller fortolkning. Endelig gælder det, at når vi identificerer problemer i relationer, kan vi tage i betragtning, at det ikke kun er de involverede, det drejer sig om, men at alt, hvad den enkelte gør eller siger, opnår meningsfuldhed i kraft af et andet relationsdomæne. Kan vi undersøge disse andre relationer?

Igen kan vi se, hvordan værdsættende samtale sammenholdt med denne tanke om forbundne relationer kan løfte den organisationsmæssige praksis ud af dødvande og konflikt. I modsætning til mit tidligere forslag om, at man kalder den værdsættende stemme frem i sig selv eller andre, kan vores fokus her være på en værdsættelse af, hvordan vi realiserer eller måske ikke realiserer visse potentialer i vores liv i organisationen. Kan vi rette vores opmærksomhed mod magien i vores fælles resultater og derigennem undgå at demonisere nogen enkelt person? Kunne vi ud-

nytte vores mulighed for sammen at bevæge os i retning af onskværdige fremtider? En effektiv måde at denaturalisere de uproduktive, men ritualiserede praksiselementer i vores organisationer på er at tale om disse mønstre som fælles konstruktioner og ikke som noget, som en enkelt person har bygget op.

Relationer mellem grupper

Vi anlægger ofte en individbaseret sprogbrug, når vi taler om eller beskriver større gruppers handlinger. For eksempel siger vi: "*Organisationen besluttede*", "*Regeringen kontrollerer*" eller "*Familien joler*". Vi anvender samme sprogbrug til at tale om relationer mellem grupper: "*Erhvervslivets opfattelse af regeringen*" eller "*familien Sørensens stridigheder med familien Jensen*". Faktisk antager også faglige diskussioner denne form: Samfundsforskere siger, at nationer strides eller konkurrerer, sociologer taler om ambitionerne hos sociale bevægelser, og kommunikationseksperter taler om symmetrien i relationer.

Ved at overføre den individbaserede sprogbrug til bredere sociale grupper flytter vi ritualer for bebrejdelse af enkeltpersoner med ind i den relationsmæssige sfære. Vi ser nu den enkeltes handlinger som manifestationer af større enheder. Fx ses en ægtemands ubegrundede vrede som en manifestation af konkurrence på arbejdspladsen. Tyveri bliver et spørgsmål om relationer mellem økonomiske klasser. Enkeltpersoner ses som eksempler på relationer mellem grupper. Herudover tvinges vi til at forstå vores konstruktion af andres handlinger ud fra de større institutioner, de skabes af. Hvad vi betegner som tyveri afgøres af vores privilegerede plads i klassestrukturen. I den ramme, der gælder for dem, der udfører handlingen, ses det som heltemod eller selvo-pholdelse.

Igen ser vi, at værdsættende samtale kombineret med denne opfattelse af relationsbaseret forståelighed illustrerer det store potentiale, der ligger i en socialkonstruktionistisk organisationspraksis. Ved at fokusere på de væsentlige grupper eller fællesskaber, som organisationsmedlemmerne tilhører, og ved at bruge en værdsættende diskurs inddrager vi os selv og

andre i samtaler, der er kendetegnet af det, jeg kalder *interesseret undersøgelse*. Det vil sige, at vi bliver nysgerrige over for usete fællesskaber og grupper, der måske støtter eller værdsætter de handlinger, et medlem af organisationen udfører. Når en omstridt handling eller en omstridt person først er placeret i et større fællesskab, der er præget af respekt, sammenhæng og validering, bliver nye samtaler mulige.

Mens jeg måske kan have svært ved at bakke op om dine handlinger eller din mening om, hvordan organisationen bør operere, kan jeg ikke være uenig i dine historier om, hvordan dine beslutninger værdsættes eller kunne være værdsat i de væsentlige fællesskaber, du indgår i uden for organisationen. Og ved at indgå i samtaler om disse fællesskaber har vi alle mulighed for at finde nye måder at koordinere vores egne aktiviteter i organisationen på.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at bemærke, at værdsættelsen af relationer mellem grupper ikke indebærer, at vi tilfører organisationernes arbejdsmåde irrelevant information. I den moderne globale økonomi er antallet af fællesskaber og grupper, som en given person er tilknyttet, voksende. At overhøre disse stemmer i vores organisationer svarer til kun at slippe en lille del af hver enkelt person ind i organisationen. I det omfang, vi gør disse andre fællesskaber irrelevante for aktiviteterne i vores organisationer, hæmmer vi vores evne til at koordinere kompleksiteterne i det sociale liv, og dermed konstruerer vi vores organisationer som kunstige fællesskaber, som er løsrevet fra den lange række af relationer, vi indgår i.

Svømmetur

Inden for mange områder som økologi, fysik, mysticisme og åndelighed findes der en antagelse om, at universet ikke er opbygget af isolerede enheder. Endvidere antages det, at relationerne mellem enhederne ikke er autonome. Denne type argument er fremført af den generelle systemteori og af teorien om dekonstruktion. Meningen af enhver begivenhed eller handling belyses af hele det sproglige system.

En sådan holdning indebærer, at der ikke forekommer uheldige begivenheder, som vi ikke alle sammen hver især har bidraget til. Et andet menneskes problem er også vores problem. Fra dette synspunkt indbydes vi til at mangedoble de udforskende diskurser. Hvis enhver given enhed kan relateres til enhver anden, er der ingen horisont i landskabet af muligheder for at forstå en given handling. Hvordan er problemerne i vores organisation relateret til vores familierelationer, den økonomiske tilstand, den stigende kriminalitet, odelæggelsen af ozonlaget? Hvordan kan vi trække på og anvende metaforer, billeder, teknologier fra andre relationsbaserede domæner? Er der en måde, hvorpå de måske kan bidrage? Kan vi spørge: *"Hvordan afspejler denne handling den kontekst, som denne person arbejder i, arten af vores relation på dette tidspunkt, nationens tilstand og andre begivenheder eller betingelser, der måske er relevante? Hvordan bidrager vi alle til denne form for episode?"*

De relationsbaserede ressourcer, der ligger i ideen om systemisk proces i forbindelse med undersøgelse af organisationen, og som bygger på den værdsættende diskurs, er illustrative for social konstruktion i aktion. Når organisationsmedlemmer handler, fortæller de ikke sandheden eller opererer ud fra universelle, objektive principper. I stedet indbyder de andre til at deltage i bestemte former for liv i organisationen. Og hvis mine handlinger ikke ses som repræsentationer af, hvordan tingene burde være, men snarere som manifestationer af myriader af sociale processer, kunne vi så begynde at værdsætte variationen? Kunne vi begynde at være opmærksomme på, hvilket positivt bidrag mangfoldigheden yder til organisationens liv? Kunne vi begynde at forvente forskelle i stedet for at give forskellene status af problemer i organisationen? Igen ser vi, at når en undersøgelse i organisationen, der bygger på at finde frem til sammenhængen mellem alle handlinger, knyttes sammen med de bredere anlagte systemiske processer, bliver vores organisationer i stand til at koordinere mangfoldigheden i stedet for at undertrykke den. For mig er dette en forudsætning for livet i organisationerne i den moderne globale økonomi.

ELEMENTER AF DEN VÆRDSÆTTENDE ORGANISATION

Flere former for organisationspraksis udspringer af den diskussion, der er skitseret ovenfor. I det følgende vil jeg rette opmærksomheden mod ét almindeligt aspekt af livet i en organisation: Evalueringsprocesser. Lad os se på, hvordan en praksis, der er orienteret mod relationer og skabt inden for en værdsættende diskurs, kunne forvandle evaluering i organisationer.

Fokus på relationsbaserede konfigurationer

Relationer er den primære kilde til godt og ondt, rigtigt og forkert. Traditionelle evalueringsprocesser i organisationer er forsøg på at give medlemmerne tilbagemeldinger på, hvor godt de passer til, hvad der er rigtigt eller godt for organisationen. I den værdsættende organisation ligger der en forventning om, at forskellige segmenter af organisationen vil have omsat organisationens værdier til forskellige former for praksis. Mens der i ét segment sættes pris på lederskab, er det måske teamwork, der værdsættes i et andet. Disse forskelle ses ikke som modstridende eller konkurrerende, men snarere som meningsfulde praksisformer og måder at skabe mening på, der opstår ud fra medlemmernes daglige aktiviteter. Opgaven med at afgøre, hvilket sæt af værdier og prioriteter der er det rigtige, viger pladsen for kreativiteten i at skabe lejligheder, hvor disse forskellige virkeligheder kan inddrages. I stedet for den stabilitet og ensartethed, der findes i den traditionelle organisation, finder den værdsættende organisation muligheder for at sætte mangfoldigheden højt.

Lad forskellige stemmer komme til orde

Organisationer bebos af mange og forskelligartede medlemmer. Hver især tilfører de organisationen en særlig form for ekspertise. Medlemmer, der arbejder i forskellige afdelinger, stillinger, filialer eller specialområder af organisationen, værdsætter måske ikke de talenter og evner, medlemmer i andre placeringer har, simpelthen fordi de ikke har nogen forbindelse til dem, dvs. at de ikke har nogen relation med disse andre

dele af organisationen. Inddragelsen af alle stemmer giver derfor plads til de nuancerede måder, som medlemmerne bidrager til organisationens samlede effektivitet på. Den værdsættende organisation skaber muligheder for, at medlemmer, der ikke er umiddelbart forbundne, kan mødes. Derudover bærer hvert enkelt medlem af organisationen på ressourcer, der har udviklet sig inden for forskellige relationer. Ofte kan det, der er af værdi i organisationen, udvides, ved at man lader disse uudtalte ressourcer blive hørt. En løsning på en konflikt i en familie kunne med små tilpasninger være med til at sikre succesen af projekter i organisationen. Møder mellem medlemmer fra helt forskellige segmenter af organisationen, som ellers ikke normalt behøver at kende til hinanden eller til hinandens arbejde, kunne måske forbedre organisationens måde at fungere på. I forbindelse med evalueringsprocesser vil værdsættelsen af disse forskellige stemmer bidrage til, at organisationen generelt opleves som værdsættende.

Skab demokratiske praksisformer

Et skift fra evaluering til værdsættelse i en organisation kræver, at man inviterer alle organisationens medlemmer til at deltage i vurderingsprocessen. Standarder, der sættes af et lille antal mennesker, sender et signal om, at kun disse få medlemmer er erfarne nok til at bedømme andres indsats. Et enkelt medlem kan umuligt vide, hvad der er godt eller nyttigt for organisationen. Hvis det var tilfældet, hvorfor skulle medlemmer så ønske at være en del af organisationen? Etableringen af demokratiske processer især i forbindelse med evalueringer gør det muligt for organisationsmedlemmer at koordinere deres forskellige opfattelser af effektive og produktive bidrag til organisationen. Medlemmer, som er med til at skabe de kriterier, de bedømmes ud fra, har mulighed for at reflektere over de stærke sider, de er mest villige til og bedst i stand til at tilbyde organisationen.

Visualisér effektive fremtider

Hvor traditionelle evalueringer fokuserer på den tidligere indsats, fokuserer den værdsættende organisation på, hvad der er muligt i fremtiden. Organisationsmedlemmer kan forventes at finde inspiration og håb, når de samarbejder med deres kolleger om, hvordan de kan videreudvikle ressourcer for at drive organisationen fremad. Den entusiasme, der er forbundet med medlemmernes visioner for fremtiden, tænder den kreative gnist i udformningen af handleplaner. Hvis kollegerne ved, hvor hinandens evner og interesser ligger, kan gruppen arbejde sammen om at forbedre mulighederne for at videreudvikle og anvende disse interesser og talenter. Det er til gavn for hele organisationen. Den værdsættende organisation er følsom over for dagens omstændigheder og morgendagens potentialer, men lader kun gårsdagens gode ideer fungere som én mulighed i en palet af potentialer. En understregning af organisationsmedlemmernes værdi gør det muligt at fokusere på fremtiden.

Understreg og koordinér stærke sider, evner og lidenskaber

I den værdsættende organisation fokuseres der på medlemmernes indbyrdes afhængighed, på potentialet for, at ny mening udvikles i et miljø, der fremmer nye forbindelser, på respekt og omsorg for potentialet i alle relationer, på dialog, på muligheder, på situerede aktiviteter, på løbende samtaler og på historier om succes og værdsættelse. Disse egenskaber levner ringe plads til den traditionelle evaluering, hvor dialogen centres om det, der fungerer mindre godt. Den værdsættende organisation benytter værdsættende processer, hvor medlemmerne løbende indbyrder hinanden til at være med til at gøre en produktiv og engagerende indsats. I den værdsættende organisation er ét medlems succes alle medlemmers succes og fungerer som katalysator i organisationens løbende udvikling.

HVORDAN ORGANISATIONER KUNNE VÆRE ANDERLEDES, HVIS VÆGTEN BLEV LAGT PÅ VÆRDSÆTTELSE OG PÅ AT SE MULIGHEDER

I min egen kontekst, et universitet, forsøger jeg at benytte relationsbaserede praksisformer såsom værdsættende samtale. Som professor ser jeg de hold, jeg underviser, de komiteer, jeg er medlem af, og min generelle orientering over for den organisation, vi kalder universitetet, som laboratorier, hvor jeg kan søge at omsætte mit mere teoretiske og konceptuelle arbejde med den relationsbaserede konstruktion af forskellige virkeligheder til praksis. Alle disse kontekster og mit professionelle arbejde uden for universitetet, hvor jeg afholder workshops og seminarer, holder foredrag, deltager i konferencer og arbejder som konsulent, hjælper mig til at reflektere over potentialet i en relationsbaseret praksis og de utallige måder, man kan engagere sig i relationer på.

Men det er væsentligt, tror jeg, at diskutere nogle af de hindringer, der findes for disse praksisformer. Hvis det skal lykkes for os at praktisere alternative handlemåder i vores organisationer, kan det være nyttigt at kende til de barrierer, vi kan komme til at støde imod. I min egen organisationskontekst kommer vanskelighederne, når jeg konfronterer universitetets dominerende organisationstradition. Selv om mine kurser kan fungere som små oaser i en orken af uuhæmmet hierarki og individuelle egenskaber, evner og motivationer, mister jeg ofte håbet for nogen form for forandringskabende dialog for selve universitetet/organisationsstrukturen. Jeg må konstant minde mig selv om, at små forandringer er væsentlige og sandsynligvis det bedste sted at begynde. Her er et lille udpluk af de forandringer, jeg har bemærket i min egen anvendelse af relationsbaseret praksis:

- Det kan betale sig at bruge tid, sommetider hvad der synes som vældig lang tid, ved begyndelsen af et kursus, et projekt eller implementeringen af et program på at udvikle relationer. Hensigten er, at alle medlemmer føler, at deres forskelligheder bliver respekteret på deres egne betingelser, også selv om de måske ikke accepteres eller bakkes op af andre, hvilket reducerer gruppens arbejdstid se-

ner. Ved at finde frem til, hvordan vi kan afdække hinandens orientering i forhold til et givet emne, en opgave eller et projekt inden for et sæt relationer, der er væsentlige for hver enkelt deltager, kommer vi tættere på at finde en måde, hvorpå vi kan koordinere forskellige diskurser i stedet for at stræbe efter en konsensus, hvor ingen rigtig er tilfreds. Jeg har oplevet de relationsbaserede ressourcer, jeg nævnte ovenfor, som ekstremt nyttige, når man vil bevæge sig ud over uførenelige anskuelser for at nå frem til en værdsættelse af hinandens forskelligheder.

- > En fælles definition af, hvad der betragtes som succes, forbedring osv., er med til at skabe en relationsbaseret kontekst, hvor folk kan koordinere deres mangfoldighed. Igen kan disse fortolkninger kun håndteres kooperativt, hvis vi begynder med at værdsætte hinandens forskelligheder og en antagelse af, at handlinger er meningsfulde og værdsatte i en eller anden gruppe eller relationssammenhæng.
- > Ved at gå fra en diskussion af abstrakte principper til situerede aktiviteter hos personer i en relation er vi med til at skabe en atmosfære af demokratisk engagement. Selv om jeg evt. godt kan være uenig i dit standpunkt, kan jeg ikke sige, at den historie, som din erfaring eller oplevelse udgør, er forkert. Hvis vi indbyder andre i vores organisationer til at fortælle os deres historier, og endnu vigtigere hvis vi beder dem om at fortælle historier om højdepunkter, succeser og spændende oplevelser i organisationens regi, er der større chance for, at vi bliver interesserede, nysgerrige, spørgende og engagerede. I vores nysgerrighed og engagement viser der sig muligheder for et relationsbaseret engagement af en anden type. Håbet må naturligvis være, at man konstruerer relationer på grundlag af værdi og anerkendelse mellem organisationens medlemmer. Historierne hjælper os til at nå dette mål.
- > Ved at se vores egen andel i konstruktionen af de situationer, vi befinder os i, bliver vi bedre i stand til at indgå i samtaler med nysgerrighed over for de fællesskaber og relationer, der tilfører værdi og mening til bestemte handlinger, som vi typisk vil være uenige i, i stedet for blot at søge at eliminere disse handlinger, personer eller emner.

Dette er blot nogle få af de muligheder, der åbner sig, når vi indbyder til alternative konstruktioner af livet i organisationen.

På dette tidspunkt bør jeg bemærke, at inden for den konstruktionistiske diskurs er teori i sig selv en form for koordineret aktivitet. Dette er vigtigt, fordi vi generelt giver teorien magten til at beskrive, forklare og forudsige. Hvis vores teorier rammer rigtigt med hensyn til den sociale verden, der kan afdækkes gennem forskning, der løbende tilvejebringer data, som understøtter teorien, behøver vi blot henvide til disse teorier for at vide, hvordan vi skal agere i verden med succes. Hvis teorien tildeles denne ophøjede status, er epistemologien låst fast i en verden, hvor man enten har eller ikke har en epistemologi, der rammer rigtigt.

I en konstruktionistisk opfattelse, hvor alt, hvad vi ved, udvikles i den kontinuerlige strøm af koordinerede aktiviteter blandt personer i relationer, fungerer enhver teori imidlertid som en diskurs for handling. En teori indbyder til bestemte praksisformer og eliminerer andre. Det interessante spørgsmål bliver så ikke, om et bestemt teoretisk synspunkt er sandt eller ej, men hvad det synspunkt sætter os i stand til at gøre sammen, og hvad det afskærer os fra. For at give en konstruktionistisk sammenfatning af dette spørgsmål ses teori ikke som et sandhedsvidne, men i stedet som en form for koordineret aktivitet mellem mennesker. Dermed bliver teori praktisk eller skabende (Gergen, 1994). Vi er interesserede i sociale praksisformer, hvor mening skabes gennem relationer. Disse praksisformer giver forskellige forståelser af vores sociale liv. Alle disse varianter har potentialet for at være konstruktive og forandringsskabende, men om en given variant er det eller ej, afhænger i høj grad af de situerede, lokale aktiviteter hos deltagere, der forholder sig til hinanden.

AFSLUTTENDE TANKER

Hvad sætter dette relationsbaserede syn på organisationer os i stand til at gøre? Hvad sker der, når der ikke er en enkelt person, der er pålagt ansvaret for at vide eller handle? I stedet ses fælles handlinger som kilden til viden. En persons handlinger påvirkes af, hvad der foregår, hvad der til-

bydes i det givne interaktive øjeblik, og samtidig fungerer disse handlinger i sig selv som invitationer til visse virkeligheder, koordinationer og dans med hinanden. Med denne vægtning bliver vi nysgerrige over for de samtaler, der skaber problemerne, succeserne og de virkeligheder, der leves ud i organisationer.

Vi står over for den udfordring, det er at fremdyrke organisationsmiljøer, der indbyder os til at fokusere på, hvad folk gør sammen. Vi må tænke over, hvordan vi kan lytte til bevægelsen i de samtaler, der føres i og omkring vores organisationer. Det er det, der giver liv til en organisation. Vi udfordres til at udforske praksistraditioner som relationsbaserede konstruktioner. Når livet i organisationen rekonstrueres omkring relationer, gør det os åbne over for mulighederne for fælles handlinger. Uden en relationsbaseret forståelse af mellemmenneskelige interaktioner tynnes vi af den umulige opgave, det er at vide og handle korrekt. Men hvordan skulle vi kunne vide eller handle korrekt, når der er så mange forskellige og endda uforenelige fællesskaber involveret? Dette spørgsmål sættes yderligere på spidsen, når vi forstår, hvilken rolle den globale organisation har i skabelsen af muligheder for vores nutid såvel som vores fremtid. I vores forsøg på at skabe effektive globale organisationer må vi fokusere på at give plads til de forskelligartede diskurser, der findes. Måske kunne et fokus på en diskurs, der handler om værdsættelse, om det, der fungerer, og om drømme, effektivt erstatte den opmærksomhed, vi har viet individuelle egenskaber, som antages at sikre organisationens succes. Et fokus på at organisere sig i en global verden må være et fokus på at forandre samtaler, ikke på at forandre mennesker.

REFERENCER

- Barrett, F. J. (1995). *Creating appreciative learning cultures*. *Organizational Dynamics*, 24(1), 36-49.
- Cooperrider, D. L. (1990). *Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing*. I Srivastva, S. og Cooperrider, D. L. (red.), *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Cooperrider, D. L. (1995). *Introduction to appreciative inquiry*. I French, W. og Bell, C. (red.), *Organization Development* (5. udgave). New York: Prentice Hall.
- Fish, S. (1999). *The trouble with principle*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Gergen, J. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gergen, K.J. (1992). *The saturated self*. New York: Basic Books.
- Hammond, S. og Royal, C. (Red.) (1998). *Lessons from the field: Applying appreciative inquiry*. Plano, TX: Practical Press, Inc.
- McNamee, S. og Gergen, K.J. (1998). *Relational Responsibility: Resources for Sustainable Dialogue*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Sampson, E.E. (1993). *Celebrating the other*. Colorado: Westview Press.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Overs. G. Anscombe. New York: Macmillan.
- Rawls, J. (1996). *Political liberalism*. New York: Columbia University Press.

Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann (red.)

FORVANDLING

Værdsættende samtale i teori og praksis

© 2002 Forfatterne og Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Lone Berg Jensen

Oversættelse: Dorte Herholdt Silver kap. 2, 4, 6, 7 og 8.

Grafisk tilrettelegelse: Annette Borsbol/Imperiet

Grafisk opsætning: Hanne Frost

Omslag: Nete Banke/Imperiet

Sat med Spectrum

1. udgave 5. oplag 2006

ISBN-10: 87-7706-291-4

ISBN-13: 978-87-7706-291-9

Tryk: Nørhaven Book A/S, Viborg

Printed in Denmark 2006

Om samme emne og under samme redaktion er udkommet:

Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann (red.)

VÆRDSAT

Værdsættende samtale i praksis

ISBN-10: 87-7706-341-4

ISBN-13: 978-87-7706-341-1

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Udtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

INDHOLD >>>

FORORD	7
1. ET LANDSKAB AF VÆRDSÆTTELSE – Begreber, hændelser og bogens kapitler	9
Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann	
2. OVERRASKENDE VENSKABER – Noter og refleksioner fra mandag den 9. nov. 1998	20
David L. Cooperrider	
3. FORVANDLING I ORGANISATIONER – Værdsættende samtale som en vej til bæredygtig kreativitet i organisationer	31
Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann	
4. FULDBYRDEDE ØJEBLIKKE OG ETISKE HANDLINGER ...	60
Vernon E. Cronen og John Chetro-Szivos	
5. SPROG OG VIRKELIGHED I ORGANISATIONER	97
Charlotte Dalsgaard	
6. VÆRDSÆTTENDE SAMTALE OG SOCIAL KONSTRUKTION I PRAKSIS	110
Sheila McNamee	
7. VÆRDSÆTTENDE SAMTALE SOM ÆSTETISK FØLSOMHED – koordination af mening, formål og refleksivitet	130
Kevin Barge og Chris Oliver	