

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Volume 1, nummer 2, 2010



SYSTEMISK • SOCIALKONSTRUKTIONISTISK • ANERKENDEDE • STYRKEBASERET • NARRATIVT

M I N D S P A C E

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Volume 1, nummer 2, 2010

ISSN: 1904-5336

© Forlaget Mindspace

REDAKTION

Charlotte Dalgaard, cand.techn.soc., konsulent, Harbohus
Maja Loua Haslebo, cand.psych., konsulent, Haslebo & Partnere
Carsten Hornstrup, MSc, konsulent, MacMann Berg
Marianne Kølle, cand.mag., Forlaget Mindspace

Grafisk design, sats og tilrettelæggelse: Louises design/Louise
Glargaard Perlmutter

Relationel praksis udgives 4 gange årligt som gratis e-tidsskrift af:



Forlaget Mindspace

Ryesgade 77, kld. th.

DK-2100 København Ø

T: +45 26168481

E: kontakt@forlagetmindspace.dk

W: www.forlagetmindspace.dk

Udgivelsen er muliggjort med støtte fra Taos Institute.



ANNONCER

FIND JERES NYE MEDARBEJDER I RELATIONEL PRAKSIS

E-tidsskriftet Relationel Praksis har nu omtrent 1500 læsere online.

Indsæt en annonce i tidsskriftet, så kan I være sikre på, at jeres nye medarbejder har en levende interesse for relationel ledelse og organisationsudvikling. I 2011 udkommer tidsskriftet til marts, juni, september og december.

Priser: En helsides farveannonce koster 5000 kr. og en halvsides 3000 kr. (begge priser er eksklusiv moms).

Send en mail til kontakt@forlagetmindspace.dk

Alle rettigheder forbeholdes. Gengivelse af dette tidsskrift er ikke tilladt uden forlagets samtykke.

INDHOLD >>

LEDER4

ARTIKLER

ODDERMODELLEN6

Udvikling af tandpleje gennem anerkendende kommunikation
Af Marit Jøssing

FRA PROBLEMKNUSER TIL LØSNINGSDESIGNER16

Af David Hansen

EVALUERING I ET SOCIALKONSTRUKTIONISTISK PERSPEKTIV 25

Af Gro Emmertsen Lund

DEN SOCIALKONSTRUKTIONISTISKE SKOLE 34

– relationel forandringsledelse på Ingrid Jespersens Gymnasieskole
Af Otto Strange Møller

OM SKRIBENTERNE 39

LEDER RELATIONEL PRAKSIS NR. 2



**MAJA LOUA
HASLEBO**

VELKOMMEN TIL ANDET NUMMER AF RELATIONEL PRAKSIS

Hvad har en overtandlæge, en lærer med en mastergrad i evaluering, en gymnasierektor og en ung ingeniør til fælles? Sikkert overraskende meget, når det kommer til stykket – i denne sammenhæng har de alle fire gjort sig en række nyttige erfaringer med organisationsudvikling i praksis inspireret af socialkonstruktivistisk tænkning. I dette nummer fortæller de hver en historie om ideer, overvejelser, handlinger og resultater, der kan inspirere og vække til eftertanke hos alle os andre, som får lov at kigge dem over skulderen. De fire bidragydere har desuden det til fælles, at de vældig gerne vil i dialog med andre praktikere, der henter inspiration i det relationelle multivers. Så send dem en mail eller giv dem et kald – spørgsmål, kommentarer, lykønskninger, refleksioner, kvitteringer for modtagelse og lignende er alt sammen meget velkomment. Inspirerer bidra-

gene til almene kommentarer eller debatter, kan du skrive dem på tidsskriftets facebookprofil.

Den første artikel er skrevet af Marit Jøssing, Overtandlæge i Odder Kommunale Tandpleje. Hun har gennem flere år stået i spidsen for et omfattende organisationsudviklingsarbejde inspireret af den anerkendende tilgang. Tandplejen ønskede at skabe bedre resultater vedrørende tandsundhed hos brugerne (primært børn og unge) og samtidig forbedre både brugertilfredshed og medarbejder-tilfredshed. Det lykkedes, og den gode udvikling fortsætter. Læs, hvordan de greb det an.

Den næste artikel er skrevet af David Hansen, der ved et tilfælde faldt over den anerkendende udforskning, da han uddannede sig til civilingeniør. Det gik op for ham, at der her var tale om en helt anderledes tilgang til læring og udvikling end den, der ellers kendetegnede ingeniøruddannelsen og

ingeniørfaget. Han har arbejdet videre med, hvordan ingeniørfaget kan udvikle sig med afsæt i den anerkendende tilgang og kombinerer disse tanker og erfaringer med sit frivillige organisationsudviklingsarbejde som en del af korpsledelsen i Det Danske Spejderkorps.

Tredje artikel er skrevet af organisationskonsulent og Master i Evaluering, Gro Emmertsen Lund. Artiklen handler om, hvordan man i organisationer, der arbejder på at udvikle og understøtte relationel praksis og socialkonstruktivistisk tænkning, kan arbejde med evaluering. I mange organisationer er evaluering en nødvendighed, men relationelt inspirerede praktikere oplever ofte et dilemma heri. Hvordan kan man arbejde med evaluering, uden at det forstærker individfokus og en fejlfindingskultur, men i stedet styrker relationel tænkning, det fælles ansvar, samskabelse og den fælles ønskværdige fremtid? Det giver Gro Emmertsen Lund sit kvalificerede bud på.

Den sidste artikel i dette nummer er skrevet af Rektor for Ingrid Jespersens Gymnasieskole, Otto Strange Møller. Han deler sine ledelsestanker om gymnasiereformen som et socialkonstruktivistisk springbræt for fremtidens gymnasieskole som et arbejdsfællesskab bestående af såvel ledere som lærere og elever.

Fra redaktionens side håber vi, at dette nummer kan styrke relationel praksis i organisationer på tværs af fag, brancher, størrelse og geografi, og vi glæder os til at høre fra de af jer, der får lyst til selv at bidrage til indholdet af kommende numre af Relationel Praksis.

Mange hilsner

MAJA LOUA HASLEBO

Haslebo & Partnere

Ansvarshavende redaktør af dette nummer

ODDER- MODELLEN

– UDVIKLING AF TANDPLEJE Gennem ANERKENDEnde KOMMUNIKATION



MARIT JØSSING

ABSTRACT

The Odder Model: Improving a Dental Care through Appreciative Communication

As the Head of Odder Municipal Dental Care, Marit Jøssing has been in charge of a turn around organizational development process through the appreciative approach. The dream was to improve dental health among the clients of the Dental Care. And at the same time increase satisfaction among both employees and clients. They succeeded, and the improvements continue. In this article Marit Jøssing explains how this success was achieved.

INDLEDNING

Tandplejen i Odder har arbejdet med en anerkendende tilgang siden efteråret 2005. Først som metode til organisationsudvikling, senere i form af anerkendende kommunikation over for Tandplejens brugere og i samarbejdet mellem tandplejens medarbejdere. Sideløbende har vi arbejdet med en ændring af Tandplejens daglige praksis med mere fokus på sundhedsfremme og forebyggelse.

BAGGRUNDEN FOR AT ARBEJDE MED EN ANERKENDEnde TILGANG

Som ny leder fra september 2005 medbragte jeg erfaringer med anerkendende kommunikation fra Horsens Kommune Tandpleje. Disse erfaringer

havde vist mig, at der kommer mere energi i en forandringsproces ved at drømme om en ønskværdig fremtid end ved at forsøge at finde fejl i nutiden.

Tandplejen i Odder var i 2005 så presset på ressourcerne, at de havde overvejet at afskaffe det tandsundhedsfremmende arbejde i kommunen. Indsatsen for at forebygge tandsygdom bestod blandt andet af et omfattende undervisningsprogram, som foregik på en del klassetrin på kommunens 10 skoler. Kort efter min ansættelse holdt jeg et oplæg for medarbejderne, hvor jeg gjorde rede for mit syn på tandpleje for børn og unge. I min opfattelse er det den kommunale tandplejes primære opgave at arbejde på at forbedre tandsundheden, altså arbejde forebyggende. Mit forslag var, at vi skulle arbejde forebyggende på en anderledes måde end hidtil – med en mere konkret tilgang og med direkte kontakt til hver bruger.

OM ODDER KOMMUNALE TANDPLEJE

Odder Kommunale Tandpleje varetager tandpleje for ca. 5.200 børn og unge 0-18 år, ca. 120 omsorgstændplejepatienter (primært plejehjemsboere) og ca. 60 specialtændplejepatienter (sindslidende og psykisk udviklingshæmmede). Der er i alt 20 ansatte, heraf 7 på deltid.

I løbet af efteråret 2005 gennemgik vi en Lean-proces, hvor medarbejderne kom med forslag til, hvilke arbejdsopgaver vi kunne lægge fra os for at få overskud til at begynde en anden udvikling. Vi besluttede bl.a. at afskaffe klasseundervisningen. Desuden tog vi en beslutning om, at vores primære opgave var at forbedre tandsundheden blandt børn og unge i Odder, og at vi derfor ønskede at arbejde mere forebyggende og sundhedsfremmende.

I udviklingsprocessen blev det hurtigt klart for os, at når vi ønsker at opnå en bedre tandsundhed er det vigtigste det (kost og tandbørstning), der foregår i hjemmene hver dag. Lejlighedsvis besøg på klinikken kan ikke udrette meget i forhold til sunde daglige rutiner omkring tandhygiejne. Derfor måtte vi inddrage forældrene, så de kunne påtage sig ansvaret for de nødvendige forandringer i familiernes vaner. Hidtil var mindre skolebørn blevet kørt i taxa til klinikkerne fra kommunens landskoler, og vi ringede til skolerne for at få elever sendt til tandpleje. Det betød, at børnene sjældent havde deres forældre med på klinikken. Selv børn i børnehaveklassen, 1., 2. og 3. klasse kom alene til tandlæge. De mindre skolebørn har ingen reel mulighed for at ændre på de vaner i hjemmet, som har betydning for, om der opstår tandsygdom. Derfor blev det vigtigt at få forældrene på banen. Vi afskaffede vores taxa-ordning og inviterede forældrene med til besøgene på klinikken, uanset om der skulle undersøges, behandles eller foretages forebyggende indsats.

Desuden blev vi klar over, at vi måtte arbejde med vores kommunikation med børnene og deres forældre. Igennem mange år havde vi givet gode råd om tandpleje, men vi havde en frustrerende oplevelse af, at disse råd ikke altid blev brugt. Vi så gode muligheder i at gøre mere brug af anerkendende kommunikation ud fra en overbevisning om, at familierne lettere kan gennemføre en ændring af vaner, hvis de bliver anerkendt for selv små fremskridt, og hvis vi taler med dem om drømmen om de sunde tænder. Vi traf altså følgende beslutninger:

- Vi ville lægge øget fokus på forebyggelse og sundhedsfremme
- Vi ville have forældrene med til alle besøg på klinikken
- Vi ville arbejde med anerkendende kommunikation i vores kontakt med børnene, de unge og deres forældre.

ANERKENDEDE TILGANG I ORGANISATIONSUDVIKLINGEN

I foråret 2006 afholdt Tandplejen et internat over to dage. Formen vekslede mellem cafe-diskussioner, gruppearbejde og plenum. Først udarbejdede vi en stribe udsagn om, hvad vi ønsker, at brugerne siger om Tandplejen.

VI VIL GERNE HAVE, AT VORES BRUGERE SIGER OM TANDPLEJEN:

At det er en god oplevelse at besøge Tandplejen fordi:

- De føler sig velkomne:
 - Bliver taget godt imod
 - Vi er imødekommende
- Der er en god omgangstone og arbejdsklima:
 - Positiv ånd, humor, kreativitet, arbejdsglæde
 - Vi er venlige, glade, søde, betænksomme og ærlige
 - At vi er fagligt dygtige så:
- Der er kvalitet i alle funktioner:
 - Vi er effektive, seriøse og professionelle
 - Vi er opdaterede på ny viden

At vi er gode til at behandle børn/unge:

- Vi viser respekt for børns/unges meninger og reaktioner
- Vi viser tillid til børn og voksne, og alle henvendelser tages alvorligt
- Barnet/den unge er i centrum:
 - Vi har situationsfornemmelse og overblik
 - Vi har god intuition, er tålmodige, rummelige og giver os god tid
 - Vi evner dialogen og giver tryghed og omsorg

At vi yder en god service:

- Vi yder god telefonservice og vores hjemmeside fungerer
- Vi er gode til at informere
- Vi er fleksible:
 - Mht. åbningstid og valg af behandler
 - Sikrer samme behandler /team, så der er genkendelighed
 - Tilstræber at der er kort ventetid

At Tandplejen har venlige fysiske rammer, og at medarbejdernes beklædning er afslappet.

Vores brugere skal rose os, fordi de er tilfredse med at komme i Tandplejen, og det skal være naturligt, at de vælger at gå hos os.

Da disse udsagn var formuleret, fortsatte vi med at beskrive nogle handlinger for den gode medarbejder og den gode leder i Tandplejen, så vi kan leve op til brugernes forventninger.

DEN GODE MEDARBEJDER OG LEDER I TANDPLEJEN

Bidrager til positiv tone på klinikken ved at:

- Være humoristisk og udstråle positiv energi
- Drage omsorg for kolleger og patienter
- Arbejde for ro, harmoni og balance (herunder bremse „snik-snak“)
- Tale til personen, ikke om personen
- Bakke op om kolleger og arbejdsplads
- Have situationsfornemmelse og bidrage til god omgangstone
- Vise medmenneskelighed, forståelse og hjælpsomhed overfor kolleger

Udviser tillid og respekt ved at:

- Være åben, ærlig, loyal og ansvarlig
- Give positiv feedback
- Rose kolleger og selv modtage ros
- Acceptere hinandens forskellighed. (Det er OK at adskille privatliv/arbejdsliv, men også OK at blande det sammen)
- Acceptere, at alle arbejdsopgaver er lige vigtige og vise respekt for andre faggrupper og for andres opgaver
- Markere egne og respektere andres grænser og behov

Er fagligt dygtig og visionær:

- Holder sig opdateret mht. faglig viden
- Har en god arbejdsmoral

Bidrager til sammenhold og fælles fodslag:

- Viden og erfaring udveksles med andre medarbejdere
- Fortæller „succeshistorier“
- Arbejder på opblødning af faggrænse og grænser mellem klinikrum
- Tilstræber, at arbejdsopgaver fordeles efter lyst og evne
- Deltager i problemløsning
- Er fleksible (der skal være mulighed for jobrotation efter ønske)

Lederne skal desuden:

- Uddelegere opgaver under ansvar
- Udstråle positiv energi
- Være synlige og retfærdige
- Prioritere uddannelse højt (fagligt og socialt)
- Udarbejde gode retningslinjer for arbejdet
- Rose medarbejderne

Efterfølgende beskrev vi en række indsatsområder, som vi ønskede at arbejde med i de kommende år for at opnå det ønskede: Teamtandpleje, profilering, styrke fællesskabet, årsplanlægning og personalepleje. Medarbejderne valgte derefter, hvilket indsatsområde de gerne ville beskrive nærmere, og vi opstillede mål, beskrev succeskri-

terier og udformede meget konkrete handleplaner (hvad, hvem, hvornår) for samtlige områder.

I de næste to år var disse handleplaner et fast punkt på dagsorden til møder i Tandplejens MED-udvalg. I foråret 2008 kunne vi konstatere, at alle handleplanerne var gennemført.

ANERKENDEDE KOMMUNIKATION MED BRUGERNE OG BLANDT MEDARBEJDERNE

Fra august 2006 blev succeshistorier et fast element i de nyhedsbreve, som jeg udsender hver måned til alle medarbejdere. Jeg bad medarbejderne om på skift at beskrive noget, som var lykkedes. Her er to af deres eksempler:

En dreng på 5 år havde overhovedet ikke lyst til at komme op i tandlægestolen. Efter meget snakken og lokken satte han sig op og fik vist alle de ting, som vi skulle bruge, og han fik lakeret to tænder. Hans mor var meget imponeret og sagde tak for min store tålmodighed. Hun havde ikke forventet, at han ville i tandlægestolen – for det havde han nægtet sidste gang.

Gurli, klinikassistent

Cecilia på 5 år havde mange store cariesangreb. Hun kom med sin mor og tante, og trods forklaringen, oplæsning osv. ville Cecilie ingenting. Jeg foreslog, at hun skulle komme sammen med en klassekammerat, uden mor, til tilvænnning. Det var Cecilia med på. Og det gik rigtig godt: Jeg kunne pudse tænderne, lakere et par tænder og bruge fluor. Der var ingen problemer, fordi Cecilia ville vise veninden, hvor dygtig hun var. Efter tre-fire besøg kunne vi gå videre med at behandle hullerne hos tandlægen. Cecilia glæder sig nu til besøgene, og som hun siger „der er jo ikke noget at være bange for“.

Rikke, klinikassistent

I januar 2007 afholdt vi et temamøde om arbejdsglæde. De enkelte teams beskrev, hvad der var vigtigst for deres arbejdsglæde i det daglige. Udsagnene blev samlet til vores idealer:

TANDPLEJENS IDEALER

- Brugernes tilfredshed giver os arbejdsglæde
- Vi elsker at arbejde med børn og unge
- Det er travlt og sjovt at arbejde i Tandplejen
- Vi viderebringer succes historier
- Vi lærer af vores fejltagelser
- Vi er uformelle og bruger humor og ironi til at skabe nærhed
- Vi hjælper hinanden
- Vi respekterer hinanden, giver feedback og er ærlige
- Vi ser mest på det positive
- Vi roser hinanden
- Vi tror på:
 - at min indsats er vigtig for Tandplejen, at jeg kan, og at alt som kan gå godt, vil gå godt.

I foråret 2008 afholdt vi et nyt todages internatmøde med anerkendende kommunikation som hovedtema. Efter et kort indlæg om teorien omkring anerkendende kommunikation arbejdede vi med at afprøve kommunikationsformen. Den første dag udforskede vi virkninger af kommunikationsformen ved at afholde forskellige gensidige interviews med observatører til at give feedback. Interviewguiden lød:

- Fortæl om en arbejdssituation, hvor du i særlig grad har følt, at dit arbejde lykkedes, og hvor du var særligt engageret og optaget af dit arbejde.
- Hvad sætter du mest pris på ved dig selv, dit arbejde og din arbejdsplads?
- Hvilke nøglefaktorer ser du, som tilfører din arbejdsplads liv?

De efterfølgende fælles refleksioner og feedback centrerede sig om følgende spørgsmål:

- Hvad er det, der virker godt?
- Hvordan mærker vi, at det virker?
- Hvad er det for spørgsmål, som får det til at virke?
- Hvordan lyttes der, når det virker?

På andendagen havde vi et oplæg om brug af anerkendende kommunikation over for Tandplejens brugere, altså i dagligdagen på klinikken. Oplægget blev holdt af nogle tandplejerstuderende, som

havde lavet afgangsprøve om anerkendende udforskning.

Vi satte os mål for arbejdet med anerkendende kommunikation dels i forhold til brugerne og dels internt i Tandplejen og fremstillede meget konkrete handleplaner for de kommende år. Handleplanerne var fast punkt på MED-møder i de næste to år.

ODDERMODELLEN

I løbet af 2007 opstod begrebet „Oddermodellen“ som en markering af, at vi i Odder havde valgt at arbejde med tandpleje på en anden måde, end man gjorde andre steder. Medarbejderne beskrev på et fællesmøde i januar 2008 det specielle ved Oddermodellen, dens fordele og ulemper samt hvad ved modellen de er stolte af.

ODDERMODELLEN. OPSAMLING FRA GRUPPEARBEJDE PÅ FÆLLESMØDE D. 29.01.08

Hvad betyder Oddermodellen?

- Alle patienter har en individuel tandplejeplan, og der er fokus på barnet
- Vi vægter altid profylaksen først og gør meget ud af tandbørste- og tandtrådsinstruktioner
- Vi har altid forældrene med (så vidt muligt)
- Alle personalegrupper føler sig engagerede
- Vi arbejder på tværs af personalegrupperne og har fælles ansvar
- Flydende faggrænser og fælles fodslaw

Hvad gør vi anderledes?

- Retter krudtet mod dem, der har brug for det
- Faggrupperne stoler på hinanden
- Nyt at involvere alle faggrupper
- Alle oplever frihed under ansvar. Medfører stor selvstændighed
- Modellen bygger på tillid
- Vi er systematiske i det forebyggende arbejde

Fordele:

- Brugere er medbestemmende/medinddraget
- Flere øjne på samme patient og diskussioner af behandlingsprincipper
- Dynamik og åbenhed
- Medfører kvalitetsudvikling i Tandplejen og har medført meget efteruddannelse
- Tandsundheden stiger, og tandbevidstheden stiger
- Engagementet hos forældrene stiger
- Medfører trivsel og arbejdsglæde

Ulemper:

- Store forskelle i behandlingsvurdering kræver stor rummelighed og accept
- Forskellig omstillingsparathed

(fortsættes)

(fortsat)

Hvorfor vil andre gerne høre om det?

- Fordi de ønsker udvikling i arbejdslivet
- De ønsker ansvar/selvstændighed
- Alle inden for faget ønsker større tandsundhed

Hvad er vi glade for/stolte af:

- Vores resultater
- At være i en visionær tandpleje
- At vi er kendte for det gode, og at andre gerne vil lære af os
- At tingene lykkes
- At have fået mulighed for at kunne gøre det

Generelt har det været en lang og til tider vanskelig proces at udvikle vores interne og eksterne kommunikation i en mere anerkendende retning. For at fastholde det fælles fokus på denne vedvarende indsats, for at give ny konkret inspiration og for at synliggøre det, der virker, bragte jeg i perioden maj 2008 til december 2009 i nyhedsbrevene eksempler fra medarbejderne på, hvilke spørgsmål der kan anvendes i klinikken, fordi det sætter fokus på god tandpleje og det, som barnet, familien og vi sammen kan gøre mere af. Her er et af disse eksempler:

- *Hvem børster dine tænder? Om aftenen? Om morgenen?*
- *Er du god til at stå / ligge stille, når du får børstet tænder?*
- *Ved du, hvorfor du skal have børstet tænder?*
- *Kan du mærke med tungen, at tænderne er glatte nu?*

Charlotte, tandplejer

VIRKNINGERNE

Da vi startede udviklingsprocessen, stillede vi de krav, at tandsundheden fortsat skulle forbedres, og at brugerne og medarbejderne skulle være tilfredse. Disse krav har vi levet op til. I det følgende gengives de overordnede resultater omkring henholdsvis tandsundhed, brugertilfredshed og medarbejdertilfredshed.

TANDSUNDHED

Hver gang et barn eller en ung bliver undersøgt, beskrives tandsundhedstilstanden i en blanket, som indsendes til Sundhedsstyrelsen. Herfra

udsendes der hvert år tandsundhedsstatistikker dels for alle børn og unge i Danmark, dels for den enkelte kommune. Det betyder, at de kommunale tandplejer har ganske gode muligheder for at vurdere tandsundheden i egen kommune.

I Odder har vi sat os mål for en række årgange (3-, 5-, 7-, 12-, 15- og 18-årige). Disse årgange følger vi nøje og sammenligner med udviklingen i tandsundhed på landsplan. Generelt har tandsundheden i Odder ligget dårligere end på landsplan i perioden 1999 til 2005. Siden Tandplejen i Odder omlagde indsatsen, er tandsundheden kraftigt stigende og ligger nu pænt bedre end landstallene.

De samme tendenser ses ved alle de øvrige aldersgrupper.

BRUGERTILFREDSHED

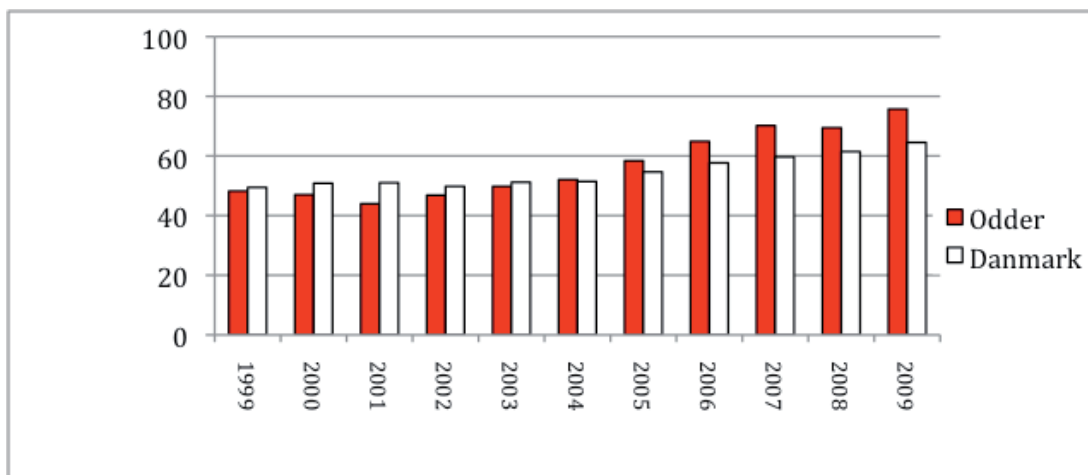
Brugertilfredshed blev dels vurderet ved brugerundersøgelser i 2008 og 2010, dels ved fokusgruppeinterview i august 2010.

Fokusgruppeinterview blev gennemført af tandlæge Niels Hansen fra Frederikshavn Kommunale tandpleje. Niels Hansen er masterstuderende i Humanistisk Sundhedsvidenskab og praksisudvikling.

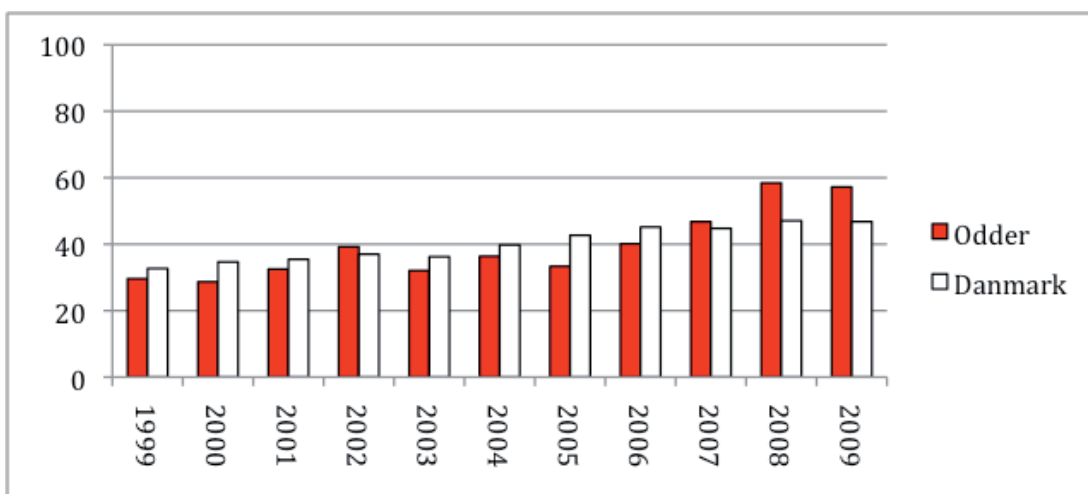
Der er generelt fremgang i brugertilfredsheden i forhold til brugerundersøgelsen i 2008. Fx er der en stigning fra 46 % til 60 % af børn, som er meget tilfredse. Ingen forældre svarer i 2010, at det er negativt at opleve medansvar i forbindelse med forebyggelse/tandsundhed – i 2008 svarede 10 % af forældrene, at det var negativt.

Konklusionen er, at der er meget høj grad af brugertilfredshed, og stort set ingen utilfredse børn eller forældre. Den fulde brugerundersøgelse 2010 kan ses på www.tandplejen-odder.dk.

EKSEMPEL 1: PROCENTDEL AF 7-ÅRIGE MED SUNDE MÆLKETÆNDER



EKSEMPEL 2: PROCENTDEL AF 15-ÅRIGE MED SUNDE BLIVENDE TÆNDER



BRUGERUNDERSØGELSE 2010. UDVALGTE RESULTATER

		Meget tilfreds/ Meget positivt	Tilfreds/ I nogen grad/ Positivt	Hverken eller/ I ringe grad	Utilfreds/ Slet ikke/ negativt	Meget utilfreds/meget negativt	Ved ikke
Tilfredshed med Tandplejen alt i alt?	Børn	60 %	39 %	1 %			
	Forældre	64 %	33 %	1 %	1 %		
I hvor høj grad synes du selv, at du kan gøre noget for at holde tænderne sunde?	Børn	70 %	29 %				1 %
	Forældre	82 %	16 %	1 %			1 %
I hvor høj grad ønsker brugerne at være med til at træffe beslutning om valg af behandling?	Børn	34 %	48 %	5 %	4 %		9 %
	Forældre	46 %	47 %	4 %	0 %		3 %
Hvordan opleves det at have et medansvar i forbindelse med barnets tandsundhed?	Forældre	64 %	32 %	3 %			
Hvordan opleves det at deltage i barnets tandpleje på klinikken?	Forældre	64 %	30 %	5 %	1 %		

FOKUSGRUPPEINTERVIEW MED BRUGERNE

Interview blev gennemført ud fra en række spørgsmål, som forinden var udsendt til forældrene og de unge. Nedenfor gengives de konkrete spørgsmål samt fokusgruppedeltagernes refleksioner i sammenfattet form.

Forældrene

Hvordan er det for dit barn at gå til tandlæge i Odder Kommunale Tandpleje?

Tandplejen i Odder roses for at have gjort det at gå til tandlæge til noget, børn og unge er glade for. Det fremhæves, at tandplejepersonalet er dygtige pædagoger, og at de bruger humor i omgangen med børn og unge. Hvis børnene ikke kan klare det, der er planlagt, udskydes det til en anden dag.

Forældrene er godt informeret om den *måde* eller den *behandling* eller den *undladelse af behandling*, som tandplejepersonalet vælger. Nogle forældre er glade og positive på kanten af det begejstrede og sammenligner med deres egne oplevelser hos tandlægen som barn. De er lettede og glade for, at tandplejen har udviklet sig, og at børnene ikke skal den samme mængde „tandbehandling“ igennem, som de selv var.

Hvad der er det vigtigste for tandplejepersonalet i forhold til brugernes tænder? Hvad er det vigtigste for brugerne selv?

Det er klart for alle interviewede, at tandplejepersonalet vedholdende og målrettet arbejder for at få børn og unge til at passe deres tænder, så de kan opnå en god tandsundhed. Det gøres på en god måde, og det udtales der respekt for. Man er klar over, hvis noget (tandbørstningen) kan gøres bedre, og at man selv skal gøre det. De interviewede er også enige om, at det er vigtigt for dem selv, at børn og unge får sunde tænder.

Hvad synes du om måden, klinikpersonalet taler med dig og dit barn på?

Der er meget stor ros til tandplejepersonalet for den måde, de kommunikerer på. Flere bruger betegnelsen „i børnehøjde“ og fremhæver, at tandplejepersonalet taler til børnene, ikke til forældrene. Og det virker: Børnene er trygge og forstår,

hvad der er blevet sagt, og det er ofte børnene, der husker forældrene på, at eksempelvis **Tirsdag** og **Torsdag** er **Tandtrådsdag**.

Tandplejepersonalet har mange gode forslag til, hvordan man kan indpasse rådene om at passe tænderne i en travl hverdag. Og rådene fremsættes på en måde, så man selv kan vælge, om man vil bruge dem eller lade være.

Der udtales stor respekt for tandplejens vedvarende pædagogiske indsats for at få børn og unge til at børste tænderne godt nok (og bruge tandtråd).

De unge

De unge er stort set enige i forældrenes udtalelser. De føler sig rigtig godt tilpas i tandplejen, og de oplever, at de får gode råd og hjælp og føler sig godt rustet til at passe deres tænder. De er imponerede over, at tandplejepersonalet er så engagerede og vedholdende. Kommunikationen foregår ligeværdigt, og de unge oplever, at tandplejepersonalet er levende interesseret i de unges tandsundhed.

MEDARBEJDERTILFREDSHED

Medarbejdertilfredshed blev vurderet ved fokusgruppeinterview ved Niels Hansen i august 2010. Nedenfor gengives de konkrete spørgsmål samt fokusgruppedeltagernes refleksioner i sammenfattet form.

Hvilken betydning oplever I, at den nye måde at arbejde på har?

Alle medarbejdergrupper beskriver, at ændringerne har givet en stor forøgelse af arbejdsglæden. Det har været svært at ændre på kommunikationsmåden, men der er ingen tvivl om, at den anerkendende tilgang virker. Det giver glade, trygge børn og dermed glade forældre. At sætte tanker i gang om ændring af vaner kan ikke klares på ét tandlægebesøg. Medarbejderne er meget bevidste om, at det kræver et langsigtet forløb, hvor det er vigtigt, at brugerne kan følge med og tænke sig om. Alle medarbejderne oplever, at de har fået et større ansvarsområde og et større fagligt indhold i de daglige arbejdsopgaver. De tilkendegiver, at det har været en lang og til tider

svær proces, men at resultatet er helt fantastiske arbejdsdage med et engagement og samarbejde, som også kommer brugerne til gode. Der spares i dag på tværs af faggrupper. Tidligere tiders snævre opfattelse af, hvad de enkelte faggrupper kan og må, er afløst af en opfattelse af, at det er den enkeltes kompetencer, stærke sider og lyst til opgaverne, der tages udgangspunkt i. Det betyder, at faggrupperne oplever en høj grad af ligeværdighed.

Hvilken betydning oplever I, at den ændrede praksis har for tandsundheden og trykningen ved tandbehandling?

Der er glæde over den fortsatte fremgang i tandsundhed og en fornemmelse af, at tandplejen „når“ flere af de sygdomsaktive børn og unge end tidligere. Den anerkendende tilgang sikrer den enkelte en bedre oplevelse af besøgene, og vurderingen er, at forældre, børn og unge har taget godt imod den dialogbaserede tilgang.

Det giver glæde for alle medarbejderne, at børnene nu sjældent græder på klinikken. Det er en befrielse, at man ikke (som tidligere) skal presse børn og unge til behandling, som de ikke magter. Medarbejderne har frigjort sig fra opfattelsen af, at det mest nødvendige er at få repareret hullerne. Det har givet plads og ro til at beskæftige sig med det egentlige tandproblem: De forhold i barnets liv, som betyder, at der udvikles huller.

HVOR ER TANDPLEJEN I ODDER PÅ VEJ HEN?

Vi har valgt en god vej, og vi vil fortsætte denne udviklingsretning. Vi forventer en stadig stigende tandsundhed og planlægger at udvikle vores anerkendende kommunikation yderligere.

En del forældre, unge og medarbejdere nævner begrebet ligeværdighed mellem bruger og behandler. Dette begreb ønsker vi at arbejde videre med, da vi opfatter det som en forudsætning for den gode dialog. Den dialog, som kan betyde, at vores brugere kan anvende den ekspertviden, som vi stiller til rådighed, og dermed opnå en livslang, bedre tandsundhed.

Undervejs i processen er vi blevet opmærksomme på, at vores metoder er med til at forebygge tandlægeangst. Tandlægeangst er et udbredt fænomen i voksenbefolkningen. Man anslår, at 4 % af alle voksne danskere lider af tandlægeskræk i så udtalt grad, at de helt undgår behandling (odontofobi). Ca. 6 % er så bange, at de udsætter behandlingsaftaler og kun opsøger tandlæge sporadisk. Andre 30 % har mildere former for tandlægeskræk. Disse personer angiver ofte barnsoplevelser hos tandlæger som årsag. Derfor er tandlægeskræk en meget vigtig parameter at arbejde med, og vi ønsker at supplere vores mål for tandsundhed med mål for tandlægeangst – eller endnu bedre: et mål for tandlægetryghed.

Yderligere er vi blevet opmærksomme på, at vores tandsundhedstal kun beskriver en lille del af et menneskes tandsundhed. Når vi ønsker at opnå livslang sundhedsforbedring, er det vigtigt at inddrage den enkeltes egen oplevelse, som beskrevet i begrebet „Oral helse“. Oral helse er det enkelte individs opfattelse af egen situation, beskrevet som i skemaet nedenfor. Hvis vi skal blive klogere omkring disse forhold, må vi spørge vores brugere, og altså blive endnu bedre til den anerkendende kommunikation.

ORAL HELSE	
	Hvad
Fysiske	<ul style="list-style-type: none"> • Fravær af smerte • Fravær af andre symptomer
Psykiske	<ul style="list-style-type: none"> • Fravær af tandlægeangst • Glæde/tilfredshed med at gå til tandlæge • Accept af tandbehandling • Tilfredshed med egne tand/mundforhold
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Socialt acceptabelt tandsæt • God livskvalitet

SAMMENFATNING

Tandplejen i Odder har arbejdet med en anerkendende tilgang og kommunikation i fem år. Der er opnået gode tandsundhedsresultater, og både brugere og medarbejdere er tilfredse. Tandplejen arbejder videre i denne retning. Vi oplever stor interesse fra andre kommunale tandplejer og afholder jævnligt oplæg om vores arbejdsmetoder rundt omkring i landet.

Undervejs har vi diskuteret den anerkendende tilgang. Nogle af os har indvendt, at det kan blive for meget ros, og at det kan være svært at udtrykke kritik på en konstruktiv måde. Denne opfattelse var mest fremherskende i de første år af udviklingsprocessen, og i dag er der en fælles oplevelse af, at vores arbejde med den anerkendende tilgang har været meget frugtbart.

Vi har på et fællesmøde i august 2010 sammenfattet det svære og det gode ved denne organisationsudviklingsproces, samt noteret et par ideer til videre indsatser.

NOTE

I oktober 2010 færdiggjorde vi en rapport, som beskriver den her omtalte udviklingsproces og de opnåede resultater. Denne rapport blev fremlagt på en udviklingskonference i Tandlægernes Nye Landsforening d. 9. oktober 2010. Rapporten kan rekvireres hos marit.jossing@odder.dk.

FRA GRUPPERNE PÅ FÆLLESMØDET 31. AUGUST 2010

Det svære:

- Svært at få forældrene på banen. Nu ikke længere løftede pegefingre og bedrevidende
- Svært at gå fra kritisk til anerkendende
- Tidligere var der „facitliste“ – svært nu, fordi det er der ikke længere
- Svært, når det ikke lykkes at standse sygdomsudviklingen
- Svært at „læse“ forældrene og svært at forklare dem, at der er huller, som kræver hjemmearbejde
- Svært at skulle afgive arbejdsområder
- Tandlægerne: Svært at afgive at være tovholder i forbindelse med det enkelte barn/den unge
- Der har været diskussioner i tandlægegruppen pga. forskellige holdninger til behandlingsmetoder. Dette har været en stor faglig udfordring for tandplejerne

Det gode:

- Dejligt for klinikassistenterne at arbejde mere selvstændigt. Har fået god support i processen
- Godt med sparring med de andre faggrupper
- Godt og vigtigt med tandplejeplanen
- Alt i alt positivt, fordi alle har fået nye spændende opgaver
- Ja, vi har styr på patienterne

Ideer:

- Vi vil finde nye ord for patienten/brugeren og for os som fagpersoner
- Kan vi bruge plaktal på en anden måde? Se på andre tænder?

FILOSOFI MED BØRN

TÆNK SELV

Hvad vil det sige at være venner? Skal du kun være venlig, hvis andre er v enlige over for dig først? Kan man virke venlig uden at være det? Er det muligt altid at være venlig over for alle? Bliver du uvenlig, når du er i dårligt humør? Er det dit humør, der bestemmer over dig, eller er det dig, der bestemmer over dit humør? Er du kun venlig af frygt for, at andre ikke bryder sig om dig?

Venskab, at følge regler, hensyntagen, drømme, at leve og at dø er blot et par af de temaer, som børn naturligt undres over, og som de har glæde af at blive støttet i at undersøge anerkendende sammen med deres kammerater. Bøgerne i Tænk selv-serien af Oscar Brenifier er hver struktureret over 6 store spørgsmål, efterfulgt af 6 svar og et væld af tanke- og dialogfremmende modsvar på disse. Heri ligger en metode gemt, hvor den voksne kan inddrage børn som aktive deltagere i samtaler, så man sammen udvikler og udtrykker tanker. Det er flotte bøger, som er gode at bladre i. Lækre opslag med morsomme og lidt provokerende tegninger. Man kan komme ind i bøgerne hvor som helst. Fra 7-12 år.

Den filosofiske samtale træner børn i:

- at stille spørgsmål til hinanden
- at undersøge hinandens svar – anerkendende
- at undersøge et spørgsmål
- at fortælle historier
- aktiv lytning
- begrebsdannelse og koncentration om sagen på et fælles, generelt plan
- at glædes over, at tænkning kan være en leg!



Hvad tænker du om livet?

Oscar Brenifier (tekst) & Jérôme Ruillier (tegninger)

96 sider, illustreret

ISBN: 978-87-92542-04-5

Pris: 229 kroner



Hvad tænker du om rigtigt og forkert?

Oscar Brenifier (tekst) & Clément Devaux (tegninger)

96 sider, illustreret

ISBN: 978-87-92542-03-8

Pris: 229 kroner



Filosofi med børn – en guide til voksne

Oscar Brenifier

UDKOMMER FORÅR 2011. Cirka 70 sider

Pris: Cirka 148 kroner

**BESTIL INDEN
22. DECEMBER OG
FÅ 20 % RABAT PÅ
ALLE FORLAGETS
BØGER**

kontakt@forlagetmindspace.dk

FORLAGET
MINDSPACE

Forlaget Mindspace er et nyt fagbogsforlag, der udgiver praksisrettede kvalitetsbøger om psykologi, filosofi og pædagogik til professionelle og studerende.

FRA PROBLEM- KNUSER TIL LØSNINGS- DESIGNER



DAVID HANSEN

ABSTRACT

From Troubleshooter to Solution Designer

While studying chemical engineering, David Hansen stumbled upon appreciative inquiry by serendipity. He realized that this was a completely different approach to learning, development, and design than the approach characterizing his studies and engineering as a field. David took on the task of exploring how engineering might develop as a profession with inspiration from appreciative inquiry and went on to combine these ideas with his organizational development work as a national board member of the Danish Guide and Scout Association.

EN ANERKENDEDE UDVIKLINGSREJSE

Gennem mit møde med anerkendende tilgange under mit ingeniørstudie har jeg de seneste par år oplevet en personlig udviklingsrejse fra at tænke, tale og handle som problemknuser til at fungere som løsningsdesigner. Jeg vil her dele min historie om, hvordan jeg fik et nyt fagligt verdensbillede, og hvordan jeg tror ingeniørfeltet vil udvikle sig i fremtiden. „Hvor opstår der bare mange nye muligheder, når man leder efter løsninger og ikke efter problemer!“ udtalte en kollega, da hun opdagede, hvordan en anerkendende og udforskende tilgang til arbejdsprocesser kunne kombineres med ingeniørfagets veludviklede problemtilgang.

Jeg håber, at ingeniørfeltet vil tage denne tilgang til sig, og mener, at det vil skabe helt nye og bedre muligheder.

FØRSTE FORGRENINGSPUNKT: INGENIØRSTUDIETS MØDE MED APPRE- CIATIVE INQUIRY

I 2007 blev jeg valgt til ledelsen af Det Danske Spejderkorps, mens jeg var på udveksling under mit ingeniørstudie på University of Wisconsin-Madison. De næste to år skulle jeg derfor være ansvarlig for organisationsudvikling i spejderkorpsen sammen med Erik, der også var nyvalgt i ledelsen. Vi talte sammen på Skype, hvor han fortalte

OM DET DANSKE SPEJDERKORPS (DDS)

DDS er en værdibaseret børne- og ungdomsorganisation med 26.000 medlemmer, der arbejder ud fra spejderprincipperne om at udvikle børn og unge til selvstændige mennesker, der efter bedste evne påtager sig et medmenneskeligt ansvar i det danske samfund og ude i verden. Det foregår gennem aktive udfordringer i naturen og i et globalt fællesskab i samspil med den internationale spejderbevægelses 38 millioner medlemmer. DDS arbejder i 2009-11 med at udbrede anerkendende ledelse blandt børn og voksne.

om Appreciative Inquiry. Jeg blev nysgerrig for at lære mere, og da jeg havde et fag om ledelse på Wisconsin School of Business, spurgte jeg min professor efter nogle referencer. Overraskende nok var det ikke noget, han kendte som lærer på det universitet, der har opfostret flest direktører til Fortune500 virksomheder, så projektet blev udskudt, til jeg kom hjem.

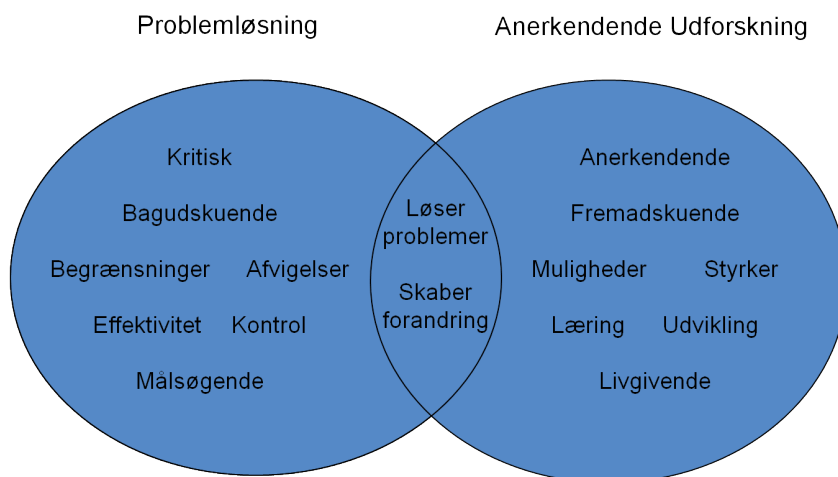
Da jeg kom til Danmark, startede vi arbejdet op i ledelsen af Det Danske Spejderkorps, en frivillig børne- og ungdomsorganisation med 26.000 medlemmer. I ledelsen valgte vi at arbejde med anerkendende ledelse i vores ledelsesgrundlag og fik en introduktion på de første to møder af en konsulent. Derefter tog jeg et par lynkurser i Appreciative Inquiry, systemisk organisationsudvikling og cirkulær spørgeteknik hos spejderne og i Dansk Ungdoms Fællesråd. Da jeg samtidig supplerede mine ingeniørstudier med et valgfag på Københavns Universitet i arbejds- og organisationspsykologi, blev jeg i et halvt år stærkt eksponeret for en ny måde at tænke på. En tænkning, der talte om multiverser, autopoiese og det heliotropiske princip, mens jeg som ingeniør blev undervist i matematiske modeller og optimering af produktionsprocesser. I nogle måneder følte det næsten som et dobbeltliv, hvor jeg på studiet var ekspert i at kritisere og finde fejl i systemer og som spejderleder skabte motivation og gejst ved at fokusere på at lære af succesoplevelser og lede efter mulighederne i enhver situation. Jeg havde to tankesæt, jeg arbejdede med, som illustreret i figuren.

Efter en lang sommerferie med masser af læsning, fx *Anerkendende ledelse* (Haslebo og Lyndgaard, 2007) og *Social Konstruktion* (Gergen og Gergen, 2005), kom jeg tilbage til ingeniørstudiet, hvor jeg havde et semester med fokus på

produktudvikling. Læringsmetoden var baseret på gruppearbejde og masser af øvelser, eksperimenter og selvstændigt arbejde. Det var lige noget for mig at skulle samarbejde i en gruppe med kreative processer for at skabe nye produkter.

ANDET FORGRENINGSPUNKT: EN SKEL-SÆTTENDE KONFLIKT

Vi var ikke langt i projektarbejdet, før vi stødte på en større konflikt. Vi skulle udvælge et produkt-koncept at arbejde videre med, og vi havde alle bragt gode ideer på banen. Vores lærebog foreskrev os at gå fra den divergerende fase til den konvergerende fase ved at skyde ideerne ned en af gange med fornuftige ingeniørargumenter – til slut måtte det bedste koncept jo være tilbage. Vi gik derefter i gang med gode ingeniørkritiske briller på og hakkede løs på hinandens ideer, mens vi ihærdigt forsvarede vores egne, når de andre gik til angreb på vores favoritter. Det blev hurtigt til en trykket stemning, hvor flere af os var næsten grædefærdige, da vi var dybt engagerede, ambitiøse og fagligt stolte. Jeg mandede mig op og



JEG HAVDE PLUDSELIGT TO VIDT FORSKELLIGE TILGANGE I RYG-SÆKKEN: PROBLEMLØSNING OG ANERKENDE UDFORSKNING.

kaldte timeout, og vi fik taget et kvarters pause – til endnu mere frustration for en af de andre, der bare ville i gang med arbejdet og hadede, at vi skulle bruge så meget energi på at udvælge et koncept. Jeg brugte pausen på at grave mine Al-briller frem fra rygsækken og gik tilbage til processen med en ny tilgang.

Vi startede med at summere op, hvor vi var nået til. Vi havde startet med en håndfuld gode ideer, som havde spændende perspektiver og en stolt ophavsmand. Efter vores konvergerende fase var status, at vi nu havde nul ideer, som virkede brugbare, da de alle var skudt ned, og i tillæg var lysten og stemningen helt død. Heldigvis fik jeg stillet et par gode perspektiverende spørgsmål: „Hvilke perspektiver kunne du bidrage med i Mettes koncept?“, „Hvordan kunne vi sætte to af koncepterne sammen til et endnu bedre?“ og „Hvilke kompetencer ville du helst bringe på banen, hvis vi arbejdede videre med en andens koncept?“ Lynhurtigt ændrede stemningen sig, men endnu vigtigere, så ændrede dialogen sig, så vi brugte tiden på nyttige bidrag til det fælles mål. Efter kort tid gik det også op for os, at det var tåbeligt at holde fast i hver vores idé, når vi tilsammen kunne bidrage med meget mere ved at kombinere vores styrker og kompetencer. Med andre ord, så skete der noget, når processen inviterede alle til at bidrage konstruktivt i stedet for at invitere til at begrænse. Vi var kommet til at overføre arbejdsprocessen for det fysiske system til en arbejdsproces for vores samarbejde.

Selvfølgeligt skulle vi arbejde med at udvælge et koncept og ikke bare generere nye, og selvfølgelig skulle vi bruge vores ingeniørviden til at affeje koncepter, der var imod termodynamikkens love eller blev uforholdsmæssigt dyre, men det viste sig hurtigt, at der er en verden til forskel på, hvordan man samarbejder om at gøre det. Ved at samarbejde om at få hinandens faglige kompetencer i spil om det fælles formål og ved at skabe et trygt rum, blev det meget lettere at løse opgaven og endda ofte med en langt mere elegant eller innovativ løsning end hos de andre grupper. Jeg fik på den måde en aha-oplevelse, der gjorde det tydeligt, at der virkelig var noget at hente

ved at bruge anerkendende og styrkebaserede arbejdsprocesser, selv om det var i min ingeniørverden. Jeg gik derfor stolt til mine to professorer, der netop havde udgivet lærebogen internationalt, og fortalte om mine iagttagelser om arbejdsprocessen. De kunne da godt forstå mine pointer, men påpegede, at det jo ikke handlede om udviklingsprocessen, men om arbejdsprocessen og derfor ikke var en del af kurset eller produktudviklingsfeltet for den sags skyld. Jeg var i vildrede. På den ene side havde jeg en fornemmelse af at have fundet ind til en meget spændende kerne for ingeniørarbejde, og på den anden side var det hverken let at finde ud af, hvordan man skulle bruge disse tilgange i praksis, eller at finde nogen at diskutere det med. Jeg var en forvirret studerende på 22 år og savnede nogen, der kunne forstå min verden.

TREDJE FORGRENINGSPUNKT: FORM OG INDHOLD

En dag, da jeg sad og skrev med nogle amerikanske venner på Facebook, fik jeg den indskydelse, at jeg da bare kunne spørge en ekspert. Jeg fandt derfor frem til Maja Loua Haslebo på Facebook, da hun jo var forfatter til bogen om anerkendende ledelse, og bad om et godt råd til, hvordan man kunne kombinere den problemorienterede og anerkendende tilgang. Efter et par dage svarede hun tilbage med rigtig gode perspektiver. Det blev til følgende overvejelser om, hvordan man som ingeniør kan arbejde med anerkendende udforskning:

Som tommelfingerregel er den anerkendende tilgang særligt nyttig, når det drejer sig om den sociale virkelighed, mens den problemfokuserede tilgang er det, når det drejer sig om fysiske problemstillinger. Det kan derfor være en fordel at løse et problem ved at arbejde med anerkendende udforskning på formplan og problemløsning på indholdsplan. Da man ofte arbejder med form og indhold i sammenhæng, kan man hurtigt komme til at arbejde med problemfokus i begge. Det kan også være særligt nyttigt at huske David Cooperiders sætning om, at der bag ethvert problem er en frustreret drøm. Ved at spørge „Hvad er det, du ønsker i stedet?“ en eller flere gange inviterer man til aktiv handling. Når man har en anerken-

dende tilgang, hvor man lytter til alle udsagn og spørgsmål med en tro på, at der her kommer et interessant og brugbart bidrag og får stillet udforskende spørgsmål, der går i denne retning, så signalerer man tiltro til den andens kompetencer, nysgerrighed på detaljerne, og at man gerne vil videreudvikle i fællesskab. Det leder ofte til langt bedre sparring og samarbejde samt et bedre slutprodukt, som alle har bidraget til. Fælles produkter har det med at være bedre end dem, der tilfældigvis slap igennem nedskydningen, fordi deres ophavsmand var bedre til at diskutere – eller bare mere stædig eller højtråbende. Som ekstra tillæg giver denne arbejdstilgang et enormt løft til arbejdsfællesskabet, arbejdsglæden, stoltheden og samarbejdsrelationerne.

Jeg tænkte videre over, hvilke dele af mit ingeniørfaglige arbejde der kunne siges at handle primært om den sociale virkelighed eller primært om den fysiske virkelighed og fandt frem til den amerikanske ingeniørorganisation ABETs definition af en række faglige og personlige kompetencer, som ingeniører har behov for.

- Arbejde i tværfaglige team
- Brugen af effektiv og forståelig kommunikation
- Kunne designe systemer, komponenter og processer til at møde ønskede behov
- Evnen til at identificere, udmønte og løse ingeniørmæssige problemer
- Forståelse af professionsrettet og etisk ansvar
- Forståelse af teknologiske problemløsninger i et globalt og socialt perspektiv
- Kendskab til aktuelle emner
- Evnen til at benytte teknikker, færdigheder og moderne værktøjer for at løse ingeniørmæssige opgaver
- Anvende matematisk, naturvidenskabelig og teknologisk viden
- Kunne designe eksperimentelt arbejde og analysere data
- Forstå behovet for livslang læring og kunne engagere sig i det

Det gav en øjenåbner for, hvor stor en del af en ingeniørs arbejde der ikke handler om at løse tek-

niske problemer, men snarere om at indgå i en social kontekst, og jeg blev optaget af at udforske, hvilke af disse kompetencer en anerkendende og udforskende tilgang kunne styrke.

FJERDE FORGRENINGSPUNKT: LEARNING-BY-DOING I DET DANSKE SPEJDERKORPS

Den næste fase i min udviklingsrejse handlede om at afprøve min nye tilgang i praksis efter den gode spejdermetode learning-by-doing. Jeg fik nogle lærerige erfaringer både på studiet og i spejderkorpsen, hvor jeg havde frie rammer for at afprøve metoder i stor skala.

En af mine store aha-oplevelser kom i forbindelse med spejdernes interne debatforum på den tidligere hjemmeside. Debatten var efterhånden berigtet for at være for gamle sure mænd, der udelukkende kritiserede ledelsens beslutninger og andre frivilliges arrangementer. Erik og jeg faldt i snak om debatten og mindede os selv om, at der bag ethvert problem er en frustreret drøm. Vi fik derfor en indskydelse om, at der kunne være et stort uudnyttet potentiale i det store, men ukonstruktive, engagement på debatten. Brok er jo ofte et udtryk for, at mennesker, der har noget at byde på, ikke føler sig inddraget eller inviteret til at bidrage. Vi blev derfor enige om at gøre et målrettet forsøg igennem én måned på at invitere alle på debatten med til at løse de problemer, som de satte fokus på – til at opnå de skjulte drømme, de måtte have. Vi lyttede derefter nysgerrigt til alle indlæg og var opmærksomme på at anerkende debatdeltagernes holdningers relevans for organisationen. Ved at stille inddragende og fremadrettede spørgsmål skete der noget ret specielt. I stedet for, at vi som ledelse forsvarede vores beslutninger og arrangementer, stillede vi spørgsmål som: „Hvad ville du hellere have?“, „Hvilke råd kunne du give til de næste, der skal lave et lignende arrangement?“, „Hvordan kunne du tænke dig at bidrage i fremtiden?“ og „Hvilke andre perspektiver kunne du komme på, der kunne bruges fremadrettet?“ Pludseligt skete der det, at folk blev engagerede i dialoger, der skabte nyttig viden for hele organisationen. Som ledelse kunne vi fx få input på vores svære spørgsmål, og andre begyndte at stille spørgsmål om gode råd til det

daglige arbejde, som der lynhurtigt kom svar på. Den største forandring kan bedst illustreres med en kommentar, jeg fik af vores daværende spejderchef, der i en munter tone udbrød: „David, hvad er det, I har gjort på debatten? Alle dem, der plejede at være sure, er begyndt at forsvare os og har efterhånden alle sammen involveret sig frivilligt i vores udvalg!“ Ved at invitere flere mennesker til at byde ind med åbne og udforskende spørgsmål får man altså ikke bare bedre og mere kvalificeret viden, man får også folk til at yde en større indsats, fordi mennesker grundlæggende gerne vil bidrage og skabe resultater.

Jeg var senere med til at udvikle vores organisations strategi for 2009-11 og var en stærk fortaler for at inddrage så mange som muligt i processen. I stedet for at have en lille arbejdsgruppe til at udtænke store tanker, som andre efterfølgende skulle udleve, satte vi os for at få så mange stemmer som muligt i spil. Vi inviterede derfor til åben workshop en søndag i Odense, hvor alle var velkomne, vi tog emnerne åbent op til et arrangement for alle mellemliderne i organisationen, og vi satte alt til debat på Facebook og på vores interne debatside. Det gav en helt anden diversitet af input, end hvad nogle få kunne have fundet på. Men den helt store forskel kom på vores generalforsamling, hvor mere end 600 delegerede fra hele landet mødtes en weekend for at give deres stemme til kende for udviklingen af korpset. Idet vi allerede havde været helt åbne omkring processen og havde givet alle mulighed for at involvere sig i udformningen af strategien, turde vi kaste os ud i et dristigt forsøg. Planen var simpel: Jeg skulle op på scenen og præsentere strategiens ti indsatsområder, lade folk tale med sidemanden om, hvilke perspektiver de kunne se i strategien, og derefter overbevise samtlige godt 600 delegerede om at stemme for strategien uden at kunne kommentere eller lave ændringsforslag. Hvorfor ville vi dog gøre noget så udemokratisk som at fratage folk muligheden for at lave ændringer? Det ville vi for at flytte demokratiets fokus fra diskussion til handling. I stedet for at bruge en weekend på at diskutere formuleringer af sætninger om, hvad ledelsen så er ansvarlig for at igangsætte efter mødet, ville vi inddrage alle

deltagere i at *skabe forandringen ved at arbejde med strategien* med det samme. Vi ville gerne ændre opfattelsen af vores korpset fra at være ledelsens ansvar, til at korpset er os alle sammen, og at vi derfor alle er medansvarlige og dermed myndige medskabere af dets fremtid gennem hvad, vi hver især brænder for. Derfor afholdt vi et udviklingslaboratorium, hvor alle deltagerne blev ledt igennem en proces om at skitsere mulige projekter, der kunne gøre strategien til virkelighed.

En lørdag i november blev det så premiere, og jeg kom op på scenen og fortalte om strategien. Folk var heldigvis begejstrede og kom med positive udbrud om, hvilke perspektiver de hver især kunne se i punkterne. Derfor blev den efter en halv times oplæg enstemmigt vedtaget, og vi kunne gå i udviklingslaboratoriet. Det endte med at sprudle af energi og gode projekter. Med denne proces var vi allerede begyndt på at skabe forandringen. Vi endte desværre med at samle alle projektbeskrivelserne i en kasse, hvor de blev opfattet som afleveret til ledelsen, i stedet for at have sendt et tydeligt signal om, at alle var inviteret til at gøre deres projekter til virkelighed.

Ikke desto mindre symboliserede denne generalforsamling en stor milepæl i forhold til anerkendende ledelse i korpset. For det første havde vi nu en fælles erfaring med det nyttige i den anerkendende tilgang som arbejdsmetode. For det andet indeholdt den nu vedtagne strategi to punkter om den anerkendende tilgang: Det Danske Spejderkorps udbreder anerkendende ledelse og kommunikation blandt børn og voksne, samt Det Danske Spejderkorps er en åben og inddragende bevægelse.

Efter at have arbejdet målrettet med anerkendende kommunikation og arbejdsmetoder i ledelsen de seneste år (hvilket har smittet gevaldigt) har vi som spejderkorps massiv medlemsvækst for første gang i 15 år. Jeg tror, at den kulturændring, som vi igennem anerkendende ledelse er i gang med at skabe i hele organisationen, er den største faktor for fortsat udvikling og medlemsvækst de næste par år.

FEMTE FORGRENINGSPUNKT: POSITIV DESIGN OG GENERATIV PRODUKTUDVIKLING

Jeg besluttede mig for at forfølge min interesse for spændingsfeltet mellem anerkendende ledelse og ingeniørarbejde, da jeg skulle skrive speciale. Jeg tog af sted til Case Western Reserve University i Cleveland, hvor David Cooperrider opfandt Appreciative Inquiry. Her fordybede jeg mig i, hvordan Appreciative Inquiry kan anvendes til kemisk produktudvikling. Det gav nogle interessante konklusioner og nye spørgsmål. Jeg vil her fokusere på, hvad jeg lærte inden for designprocesser.

Avital og Boland (2008) blev inspireret til at anvende Appreciative Inquiry som tilgang til designprocesser i stedet for problemløsning og kaldte deres tilgang *Design med en positiv linse*. I første omgang brugte de tilgangen til design af organisationer, men samme tilgang kan bruges, når det handler om design af produkter. En grundantagelse er, at de spørgsmål, man stiller, skaber arenaen for de svar, man får. Det betyder, at et produktudviklingsforløb kan ende vidt forskelligt afhængigt af, hvilket af følgende to spørgsmål der initierer det: „Hvilke problemer har vores nuværende produkt, som vi kan løse til glæde for vores kunder?“ eller „Hvilke muligheder har vi for at forbedre vores produkt med vores organisations styrker?“ I store træk er det jo samme ønske, der driver værket, nemlig at forbedre produktet til glæde for kunderne. Men det første spørgsmål, lærebogsspørgsmålet, har allerede begrænset synsfeltet til at handle om det nuværende produkt og en søgen efter negative afvigelse, der kan rettes. Det andet spørgsmål er livgivende og åbner op for nye perspektiver og nye handlemuligheder. Det higer efter nye kombinationsmuligheder og leder efter positive afvigelse, der kan give ekstraordinære resultater. Groft simplificeret kan man sige, at et fokus på udelukkende at rette fejl højst opnår ikke-fejl, dvs. stabilitet og middelmådighed, mens et åbent fokus på at samskabe ekstraordinære resultater kan åbne for nye perspektiver og samtidig være en inspirerende arbejdsproces. For at sætte flere ord på har jeg indsat en oversigt over kendetegn ved *Design med en positiv linse* – og hvad der ikke kendetegner tilgangen.

KENDETEGN VED DESIGN MED EN POSITIV LINSE. FRIT OVERSAT FRA AVITAL OG BOLAND (2008).

	Design med en positiv linse	Det er ikke
Guidende spørgsmål	Hvad skaber energi og liv? Hvad kunne være? Hvad burde være?	Hvordan er det nu? Hvordan skal det være? at undgå svære spørgsmål
Tilgang	Påvirkende, udviklende Systemisk, inkluderende Anerkendende, værdsættende Kontinuerlig	Analytisk, dekonstruerende Isoleret, ekskluderende Dømmende, fejlsøgende Ad hoc
Processer	Iterative forfininger Uendelige, åbne Generative og handlingsaktiverende Omhandlende kernen	Ligefremme, lineære Afsluttede, lukkede Konklusionssøgende Kosmetisk
Overordnet mål	Fremme givtige spiraler Tredobbelt bundlinje	Undgå negative spiraler Ignorere bundlinje

I mit speciale anvendte jeg denne designtilgang til at skabe en proces til kemisk produktudvikling baseret på Appreciative Inquiry. I første omgang var der rigtig meget energi i at tænke design som en livgivende proces, og i de første faser af udviklingsprocessen – afdække behov, generere ideer, udvikle koncepter – var der tydelige gevinster at hente i den anerkendende tilgang. Det blev straks sværere, da jeg nåede til de sidste faser, hvor det er nødvendigt at udvikle prototyper, formulere flowskemaer for materialer, minimere spild i produktionsprocessen og effektivisere energiforbruget. En række processer, der netop er blevet til gennem god problemløsning.

Jeg fandt hjælp fra en teoretiker inden for noget så overraskende som skulpturteori. Faust (2004) beskrev, hvordan man kunne sammenligne den traditionelle designtilgang med en skulpturteori og se på de forskellige formprocesser, man kunne drage brug af til at fremstille en skulptur. Design sker ved, at kaos bliver til bevægelse og ender med form. Der kan ske både ved varme processer, hvor man fx former ler mellem sine varme hænder, hvorved materialets plasticitet formes, uden at den indre struktur ødelægges. Der er også kolde processer, hvor man fx bruger en hammer og mejsel til at hugge et stykke marmor ud. Her fjerner man materie og ændrer den indre struktur.

tur pga. det ydre slag. Produktdesign sker på samme måde ved, at kaos bliver til bevægelse og ender som form. De samme analogier til processerne kan overføres til forskellen mellem varme, livgivende, anerkendende processer og kolde, effektivitetssøgende, problembaserede processer. Konklusionen fra skulpturteorien var, at man kan nøjes med varme processer til at gøre kaos til bevægelse til form, men at det vil være langt mere effektivt at anvende de kolde processer, når der først er skabt bevægelse gennem de varme processer. På den måde kunne jeg beskrive den svære del af udviklingsprocessen ved at lade de varme processer skabe bevægelse og momentum til at inddrage de kolde processer, som gennem lang tids udvikling er blevet enormt effektive og givtige indenfor ingeniørarbejdet.

Da jeg havde færdigudviklet min model, mødtes jeg med en produktchef fra en stor dansk kemisk produktvirksomhed. Jeg præsenterede mine tanker, og vi fik en god snak om, hvilke perspektiver det kunne have i hendes virksomhed. Hun havde først nogle gode indvendinger om, hvorvidt det ville forbruge for megen tid i forhold til deres velafprøvede metoder, men kunne på den anden side godt se nogle muligheder i forhold til, at de gerne ville være bedre til innovation, medarbejderansvar og videndeling. Hun kom derefter i tanker om et problem, som de for nylig tilfældigvis havde løst med en positiv design-tilgang. Produktionen af et nyt produkt var slået fejl, og da det skulle lanceres to uger efter, var der meget kort tid til at handle. De valgte derfor at indkalde alle folk, der kunne have relevant viden på området, og skabte sammen et overblik over alle ingredienserne og processerne. Derefter designede de i grupper tre forskellige bud på, hvordan produktionen kunne lykkes, og satte de tre test i gang sideløbende. Da resultaterne kom ind, var to af forsøgene mislykket, men et ramte plet. De tog derfra alle læringspunkterne fra det succesfulde forsøg og overførte til fuldskala produktion – og det blev en succes. I stedet for at arbejde problemorienteret skabte de rum for løsningsdesign.

Gode designprocesser handler derfor om generative processer: At skabe en kapacitet hos et team

til at kunne bevæge sig forbi de gængse tanker omkring produkter og processer og dermed udvikle nye løsninger.⁷

FREMTIDIGE FORGRENINGSPUNKTER: UDVIKLING AF FREMTIDENS INGENIØR-ARBEJDE

Hvad betyder disse opdagelser for fremtidens ingeniørarbejde? Som det kunne ses af oversigten over ingeniørkompetencer, vil der i fremtiden være flere og flere relationelle kompetencer, der præger arbejdet som ingeniør. Her vil der uden tvivl være meget at hente i styrkebaserede og anerkendende tilgange, ligesom de bliver udbredt i andre brancher. Det store spørgsmål er, hvordan det kommer til at se ud inden for de faglige kompetencer. Jeg synes min historie giver et godt eksempel på, hvad der kan skabes inden for design, når man vælger at supplere problemløsning med en positiv designtilgang. Mon ikke det også kan gøre sig gældende inden for eksperimentelt arbejde, matematisk modellering, effektiviseringsprocesser osv.?

Jeg tror, at ingeniører er blevet så gode til at bruge problemorientering, at vi har overset at øve anerkendende udforskning. Ligesom hvis man kun træner højre arm, så den er muskuløs, mens den venstre er skrøbelig, og derfor kun bruger en arm. Det er bedre at have to stærke arme, både at have problemløsning og anerkendende udforskning. I fremtiden bør det være lige så naturligt at være løsningsdesigner som problemknuser. Det ville kunne udfolde et stort potentiale.

Netop her fortsætter min egen udviklingsrejse, og så må vi se, hvad fremtiden bringer. Jeg er startet på et Erhvervs-ph.d.-projekt hos Resonans A/S og DTU Management, hvor jeg udforsker produktionsudvikling og Lean gennem Appreciative Inquiry. Jeg vil løbende holde interesserede opdaterede på www.ailean.dk og invitere til dialog om perspektiver og resultater med at arbejde med anerkendende udforskning i en ingeniørkontekst. På hjemmesiden kan du også downloade mit

⁷ Læs i øvrigt mere om generativitet i Bushes (2010) fortrinlige artikel.

speciale *Appreciative Inquiry in Chemical Engineering – Positive Design, Generativity, and Product Development*.

Og hvad med spejderarbejdet? Jo, jeg har netop været ansvarlig for vores generalforsamling med 800 deltagere, der arbejdede med anerkendende ledelse i praksis og var igennem en 4D-proces for at dele erfaringer, drømme og skabe momentum i spejderkorpset. Vi minimerede afstemningerne og maksimerede de generative processer, og har derved sendt 800 ambassadører for anerkendende ledelse ud i hele landet.

LITTERATURLISTE

Avital, M. and Boland, R. J. (2008): Managing as designing with a positive lens. I *Advances in Appreciative Inquiry*, Volume 2: Designing Information and Organizations with a Positive Lens, side 3-14. Elsevier JAI.

Bushe (2010): Appreciative Inquiry Is Not (Just) About the Positive. *Oxford Leadership Journal*, oktober 2010. http://www.oxfordleadership.com/journal/vol1_issue4/oljindex.html

Faust, J. (2004): Purposes in lieu of goals, enterprises in lieu of things. I *Managing as Designing*, side 232- 241. Stanford University Press.

Gergen, K.J. & Gergen, M. (2005): *Social Konstruktion – ind i samtalen*. Dansk psykologisk Forlag.

Hansen, D. (2010): *Appreciative Inquiry in Chemical Engineering – Positive Design, Generativity, and Product Development*. Kandidatafhandling, Danmarks Tekniske Universitet, Kgs. Lyngby.

Haslebo, M.L. & Lyndgaard, D.B. (2007): *Anerkendende ledelse – skab mod, engagement og bedre resultater*. Dansk psykologisk Forlag.

Socialkonstruktionistiske uddannelser hos Haslebo & Partnere



Temadage 2011

Mandag d. 28. februar

Ledelse og sprog

v. Kenneth J. Gergen
præsident for Taos Institutet, professor i psykologi ved Swarthmore College og forfatter til over 300 artikler.

Torsdag d. 14. april

Sprog og relationel praksis

v. Dian Marie Hosking
dedikeret socialkonstruktionist og professor i organisationspsykologi på Tilburg Universitet i Holland

Mandag d. 2. maj

Sprog, magt og ansvar

v. Sheila McNamee
professor i kommunikation på University of New Hampshire og forfatter til en række bøger

Socialkonstruktionistisk uddannelse for ledere og konsulenter

Forår 2011

v/ Erhvervspsykologerne Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo

På uddannelsen får du mulighed for at arbejde med systemiske, anerkendende og narrative ideer og metoder til at skabe fælles fokus, engagement og resultater i organisationer.

7.-8. marts: Sprogets skabende kraft i organisationer

4.-5. april: Coaching og andre udviklingssamtaler

5.-6. maj: Koordinering af handling og mening

7.-8. juni: Dialog, der bygger bro



Haslebo & Partnere er et erhvervspsykologisk konsulenthus, der har eksisteret siden 1991. Vi arbejder med udvikling af ledelse, følgeskab og samarbejde i organisationer, der ønsker at øge det fælles ansvar med fokus på sprogets skabende kraft. Læs mere på www.haslebo-partnere.dk



Taos Institute Workshops

The Taos Institute Workshop Series features workshops which focus on social constructionist theory, thought, research and practice. These workshops are presented by Taos Institute board members and associates and are fully sponsored by the Taos Institute. We offer these low cost workshops as a way to share the latest thinking and practices in social constructionism.

Visit <http://www.taosinstitute.net/upcoming-workshops> for registration information and details.

- [Appreciative Inquiry Foundations, Lincoln, UK | Sept. 13-17](#)
- [Appreciative Inquiry: A Workshop for Those Engaged in Organization Transformation | Sept. 13-16](#)
- [Social Construction, Relational Theory and Change Practices | October 14-16](#)
- [Pathways to Publishing: a Workshop | March 31-April 1](#)
- [Social Constructionist Inquiry and Research Practices | May 11-14](#)

Friends of Taos Institute Workshops

The workshop offerings listed here are sponsored by "Friends of the Taos Institute", board members, advisory board members, associates, and others who work toward social change using social constructionist theory and practices.

Visit: <http://www.taosinstitute.net/friends-of-taos-institute-workshops> for details.

- [Appreciative Leadership Development Program \(ALDP\) | September 21-24](#)
- [Sustaining Cooperative Capacities | Oct. 7-8](#)
- [Social Construction, Relational Theory and Change Practices | October 14-16](#)
- [Performance by Design | Oct. 29](#)
- [Appreciative Inquiry Summit | November 8-11](#)
- [LEAD from Your Strengths: A Simple Way to Address Daily Challenges and Opportunities](#)
- [Appreciative Inquiry Foundations Workshop: Igniting and Sustaining Positive Change](#)

EVALUERING I ET SOCIAL- KONSTRUK- TIONISTISK PERSPEKTIV



**GRO EMMERTSEN
LUND**

ABSTRACT

Evaluation in a social constructionist perspective

Evaluation is often a necessity which may cause dilemmas for relationally inspired practitioners: The challenge is to answer the question of how we can work with evaluation to strengthen relational thinking, shared responsibility, co-creation and a shared desirable future. Gro Emmertsen Lund, Master of Evaluation, introduces her qualified suggestions as to how this challenge may be handled. Drawing on both established practices within the field of evaluation and on central constructionist assumptions she unfolds key considerations and steps in evaluation practices within a constructionist framework.

Evaluering udspringer fra en vision om social ansvarlighed: Bruger vi de tilgængelige ressourcer på måder, der kommer flest muligt til gavn? Dette spørgsmål forsøger man at besvare gennem evaluering, og vi har alle en fælles interesse i at blive klogere på dette spørgsmål. Vi må så også stille krav til, at undersøgelsesmetoder og resultater i form og indhold bliver aktive bidrag til denne fælles gavn – og ikke ødelæggende for den fælles nytte, vi ellers forsøger at udrette. Det vil blandt andet sige, at metoderne skal udvikle aktørernes samarbejde om den sociale indsats, og at resultaterne skal kunne bruges af aktørerne til at gøre

deres sociale ydelse endnu bedre. Denne artikel handler således ikke om de krav, evaluering stiller til os som praktikere, men snarere om de krav, vi som praktikere skal stille til evaluering.

Der evalueres som aldrig før, og vi er stort set alle involveret i evaluering – som medarbejdere, ledere, borgere og/eller brugere. Man kan med evalueringsindsatser interessere sig for så forskellige fænomener som målopfyldelse, resultater, effekter, output, outcome, processer, brugeroplevelser, performance, produktivitet, effektivitet, dokumentation, kontrol, styring, læring og udvikling. I

den offentlige sektor er evalueringsbølgen skyllet ind over os, og i den private sektor følger man af forskellige grunde godt med. Der er i praksis næsten ingen grænser for, hvad og hvem der kan og skal evalueres. Ej heller er der grænser for, hvornår og hvor ofte der evalueres. Eller hvordan der evalueres, der har fokus i denne artikel. Der er nemlig mange måder at evaluere på – måder, der kan hænge mere eller mindre godt sammen med det, man i øvrigt arbejder på at udvikle i en given organisation. Er man i færd med at opbygge en socialkonstruktionistisk inspireret kultur, vil de mere traditionelle evalueringsformer være i modstrid hermed, og man risikerer at underminere ellers gode og stærke udviklingsindsatser. Derfor introduceres i denne artikel en tilgang til evaluering, der kan give mening i et socialkonstruktionistisk perspektiv. Ved at udvikle og gennemføre evaluering med respekt for de socialkonstruktionistiske grundantagelser kan der skabes grundlag for en evalueringskultur med fokus på fælles læring, bedre handlemuligheder, samskabelse og relationsudvikling. Lad os kalde det socialkonstruktionistisk evaluering.

Det er mit ønske, at socialkonstruktionistisk evaluering kan anviser veje til bedre evalueringer, der på samme tid styrer uden om utilsigtede følgevirkninger som;

- At evalueringer er ressourcekrævende, men ikke bibringer ny viden.
- At evalueringspraktikere står med en viden, som ikke har et relevant anvendelsessigte.
- At de forhold, der søgtes belyst eller styrket, stadig står ubelyst eller ustyrket.
- At meningsløse evalueringspraksis efterlader organisationsmedlemmer mere eller mindre desillusioneret.

Det er således et formål med denne artikel at klæde socialkonstruktionistisk inspirerede praktikere på til at indgå i oplyst og konstruktiv dialog med hinanden i organisationen og med aktører uden for organisationen om: Hvornår er evaluering en god idé og hvorfor? Hvad kan vi evaluere på og hvordan? Hvem skal deltage i evalueringen

og hvordan? Hvor omfattende skal evalueringsprocessen være og hvorfor? Hvad vil vi anvende evalueringen til? Og hvordan vil vi omsætte evalueringsresultaterne til praksis?

EVALUERING – HVAD ER DET?

Evaluering er en kompleks og vidtfavnende størrelse med rødder i politologi, antropologi, sociologi, psykologi, pædagogik og naturvidenskabelige discipliner. Evalueringsfaget rækker tilbage til det 19. århundrede, og det store udvalg af evalueringsmodeller spænder fra det positivistiske paradigme med dens antagelser om, at der findes en målbar og kvantificerbar virkelighed, til det fænomenologiske paradigme, hvor virkeligheden konstrueres i samspillet mellem mennesker og det levede liv. Sandheden er her ikke en objektiv størrelse, men flere sandheder står side om side. Desuden spænder evalueringens metoder fra kvantitative til kvalitative og alle tænkelige miks derimellem. Evaluering er således ikke bare evaluering, og det er derfor på sin plads i et hvert evalueringsarbejde at definere evalueringsbegrebet nærmere. Det vil sige, at de personer, der udformer evalueringen, gør sig en række overvejelser om, hvor i det evalueringsteoretiske landskab, processen skal finde sted og hvorfor – samt ekspliciterer disse overvejelser og begrundelser for de øvrige aktører, der har en andel eller interesse i evalueringen.

På internationalt plan opererer evaluatorer, evalueringsteoretikere og evalueringsforskere med otte forskellige definitioner på evaluering¹. På trods af, at de otte internationalt anerkendte definitioner har forskellige paradigmatisk og kulturelle udgangspunkter, opfylder de fire fælles kriterier for evaluering, der i den kvalificerede evaluering alle skal være eksplicit fremlagt:

1. Evaluanden/genstandsfeltet: Det, der evalueres (program, indsats, proces(ser), effekter eller andet).

¹ Det er ikke muligt her at redegøre for de otte definitioner. Definitionerne er udviklet under forskellige statslige styringsformer og vægter de fire grundelementer, som er præsenteret i artiklen her, meget forskelligt.

2. Anvendelsessigtet: Evalueringen tiltænkes at anvendes til noget af nogen.
3. Videndimensionen: Den viden, der ønskes frembragt, samt den viden, der danner grundlag for evalueringen.
4. Værdidimensionen: Det værdigrundlag, som evalueringen er funderet på.
5. Man kan således analysere enhver evaluering ud fra disse grundelementer for at afgøre, hvorvidt arbejdet overhovedet kan kaldes en evaluering. Herudover findes der en lang række både metodiske og teoretiske krav til evaluering².

Det er min erfaring, at der rundt omkring i danske virksomheder i dag anvendes megen tankevirk-somhed, mange mandetimer og mange kroner på arbejdsprocesser, der kaldes evaluering, men imidlertid ikke lever op til disse krav. Der mangler måske viden om evalueringsteori og -praksis, hvilket kan ende med dyrekøbte erfaringer om, at evaluering ikke skaber værdi i form af brugbar viden. I mange organisationer evaluerer man måske blot, fordi man er pålagt et krav om det udefra eller ovenfra – uden at man er klar over, hvilket udbytte man kunne opnå ved en gennemtænkt og skræddersyet evalueringsproces. Er man i en virksomhed inspireret af den anerkendende tilgang, af narrativ eller systemisk tænkning og de socialkonstruktionistiske grundantagelser, ser man ofte evaluering som en ødelæggende dumpe/bestå-proces, der undergraver den læringskultur med fokus på samskabelse og fælles ansvar, som man arbejder på at opbygge. Et væld af erfaringer viser, at dette ofte sker, og man ser måske derfor, klog af skade, mere mening i at begrænse og afskærme evalueringspraksissen for derved at minimere dens forstyrrende effekt. Oplagte dilemmaer mellem almindelig udbredt evalueringspraksis (der måske/måske ikke lever op til de fire kvalitetskrav til evaluering) og de socialkonstruktionistiske antagelser kan være:

- Sproget skaber i højere grad virkeligheden, end det afspejler virkeligheden – kan eva-

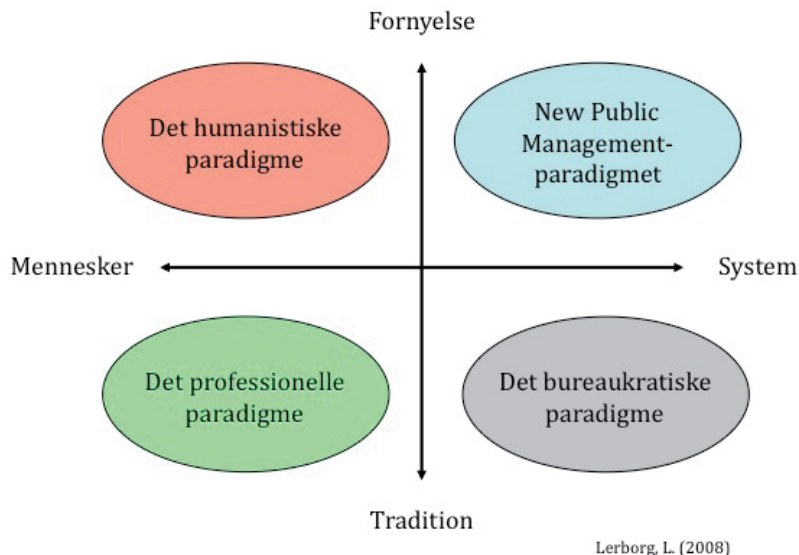
² Se fx Dahler-Larsen (2005) og AEA's hjemmeside på dette link: <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>

luering afdække en virkelighed omkring det emne/tema, der evalueres, eller skaber metodens sproglige fokus og formulering en virkelighed, der ikke ville eksistere, hvis ikke det var for evalueringen?

- Ledelse, samarbejde, undervisning, pædagogik og andre psykologiske fænomener er et resultat af samskabelse og af relationelle processer frem for noget, enkeltpersoner kan levere og sikre – kan den ene part vurdere, om den anden part lykkes med sin del, eller vil og bør der være tale om en fælles vurdering af, hvad vi lykkes med sammen?
- Det, vi fokuserer på, skaber vi mere af – kan vi evaluere på problemer og derved finde frem til deres løsninger, eller forstærker vi blot problemerne og problemtænkningen?
- Organisationsmedlemmer er forpligtede medlemmer af arbejdsfællesskabet og kan, skal og vil bidrage til arbejdsfællesskabets udvikling – risikerer vi med evalueringsmetodikken, hvor de adspurgte bliver bragt i rollen som respondenter, der skal give deres mening til kende eller beskrive deres oplevelser uden at bidrage til forbedring, at skabe eller fastholde passivitet og eneansvar?

Disse overvejelser er væsentlige og fornuftige set i forhold til mange af de evalueringsmetoder og -processer, der udspringer af det positivistiske paradigme og i forhold til mange af de målinger, der kaldes og forstås som evaluering. Men det glade budskab er her, at der er rige muligheder for at arbejde med solide evalueringsmetoder og -processer, der henter inspiration fra, respekterer og understøtter socialkonstruktionistisk organisationsudvikling.

Figur 1 på næste side giver et overblik over forskellige styringsparadigmer, som lever mere eller mindre side om side i den offentlige og private sektor. Evaluering forstås og opfattes ofte som hidrørende fra New Public Management-paradigmet, men evaluering både er og kan mere end det. Evaluering kan være både menneske- og systemorienteret med fokus på både fornyelse og tradition.



Den væsentlige pointe er her, at der findes evalueringstilgange og -modeller med rod i det humanistiske paradigme. Det er evalueringer, der er menneskeorienteret og fornyelsesorienteret, og således snarere tilbyder en feedforward- end en feedback-tænkning. Det er her, vi finder evalueringstilgange og -modeller, der kan anvendes med udgangspunkt i de socialkonstruktionistiske grundantagelser.

EVALUERINGSMODELLER, DER KAN GIVE MENING I ET SOCIALKONSTRUKTIONISTISK LYS

Inden for den etablerede evalueringsteori findes der flere modeller, som er egnede at arbejde med og videreudvikle hen imod mere socialkonstruktionistisk evaluering. Fælles for modellerne er, at de er brugerorienterede, hvilket vil sige, at evalueringssindsatsen drejer sig om brugere og lader sig

informere af brugere. Modellerne bærer også en vision i sig om at frigøre, give indsigt til eller give en stemme til netop brugerne. „Brugere“ forstås i disse modeller på forskellige måder, eksempelvis som interessenter, deltagere eller borgere, og er alle, hvad jeg kalder evalueringsskaberne på lige fod med evaluator, opdragsgivere, medarbejdere og andre, der er involveret i evalueringsskaberne. I oplysende evaluering arbejder man ud fra en principal-agent teori, hvor de vidende oplyser de mindre vidende, som fx når staten oplyser borgere gennem evalueringssindsatser (fx rygestopkampagner, integrationsprojekter, kost & sundhedsindsatser, m.m.), eller når en forvaltning gennem evalueringer oplyser og opdrager sektorens fagprofessionelle om fx situeret læring i daginstitutioner. I empowerment evaluering arbejder man ud fra en teori om, at brugere gennem opnåelse af indsigt om egne evner, rettigheder og forpligtelser bedre opnår styrke til at bidrage til beslutninger om indsats, der vedrører dem selv. Fx indsats for misbrugere, der ønsker at komme ud af et misbrug; fængselsindsatte, der ønsker at komme ud af kriminalitet; udviklingshæmmede, der ønsker indflydelse på institutionens aktivitetskalender; kræftpatienter, der ønsker indflydelse på behandlingsforløb, osv. I deliberativ demokratisk evaluering er visionen, at alle brugere via dialog og medinddragelse udvikler sig til demokratiske mennesker og gennem direkte demokrati vedligeholder et demokratisk samfund.

Evalueringsskaberne befinder sig i den del af det teoretiske evalueringsskaber, der kan give mening i et socialkonstruktionistisk lys. Vi har at gøre med modeller, der vægter handleparathed, ligeværdighed, læring, praksisviden, samskabelse og fælles ansvar højt³.

Figur 2 giver en oversigt over tre væsensforskellige tilgange til evaluering med hver deres opgave, fokus og metode. Vi finder socialkonstruktionistisk evaluering i de hermeneutiske og konstruktivistiske tilgange.

3 Modellerne kan dog også antage et mere positivistisk præg alt efter, hvordan man griber dem an. De stiller i sig selv altså ingen garanti for, at evalueringsskaberne bliver socialkonstruktionistiske.

FIGUR 2: TRE FORSKELLIGE TILGANGE TIL EVALUERING

	Positivistisk <i>Rationalistisk</i>	Hermeneutisk <i>Empatisk</i>	Konstruktivistisk <i>Kontekstuel konstruerede</i>
Opgave	Måle, vurdere og beskrive	Forstå og tolke indsats og deres udfald	Udvikle praksis
Fokus	Adfærd og effekt	Mening	Interessenters opfattelser af indsatsen/løsningen
Metode	Kvantitativ	Kvalitativ	Dialog

Fra Krogstrup og Madsen i Dahler-Larsen 2001:96.

Ifølge evalueringsteoretikerne Shaw, Green og Mark (2006) kan systematisk evaluering konceptualiseres som en social og politisk praksis, hvis grundlæggende aspiration er, på retfærdig og upartisk vis, at bidrage meningsfuldt til menneskers trivsel og velbefindende inden for og uden for den evaluerede/evaluerende kontekst. Inden for denne opfattelse af evaluering finder vi bl.a. empowerment – evaluering, demokratisk deliberativ evaluering, interessentevaluering og oplysende evaluering. Her forpligter man sig altså på, at det er evalueringspraktikerne forstået som de evaluerede og de evaluerende, der på gensidig respektfuld vis sammen skal blive klogere. I en socialkonstruktionistisk tænkning vil det betyde, at det er dem, der skal handle i praksis, der skal blive mere vidende, og evalueringen skal bidrage med mere viden om det, der virker, til den i forvejen vidende og reflekterende praktiker.

Fælles for de modeller, der kan give mening i et socialkonstruktionistisk perspektiv, er, at det er de evaluerede og de evaluerende personer, der igennem dialog fastsætter videndimensionen, værdigrundlaget og dermed evalueringskriterierne. De afgør sammen, hvilke områder der skal skabes øget viden om, hvilken viden og hvilke erfaringer der i forvejen skal være tilgængelig for evalueringen, samt hvilken praksis og viden om praksis der skal udvikles. Det evalueringsmæssige mulighedsrum i socialkonstruktionistisk evaluering er således samtidigt både meget åbent og meget veldefineret og levner god plads til inddragelse, praksisrelevans, eksperimenteren, udvikling og individuel og organisatorisk læring.

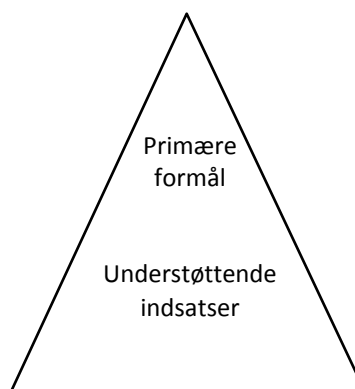
SOCIALKONSTRUKTIONISTISK EVALUERING: FOKUS PÅ NYTTEVÆRDI FOR ORGANISATIONEN

Hvor den traditionelle opfattelse og anvendelse af evaluering baseres på antagelser om objektivitet, samt troen på, at kvaliteten af noget kan og skal måles og vurderes, arbejder man i socialkonstruktionistisk evaluering ud fra en opmærksomhed på betydningen af kontekst, indbyrdes forbundethed mellem organisationsmedlemmer og en mangfoldighed af samtidige virkelighedsforståelser. Sig-

tet er her at muliggøre samskabelsen af en fælles ønskværdig fremtid.

Når der er tale om organisationen som et arbejdsfællesskab, findes der allerede en defineret ramme for denne fælles ønskværdige fremtid. Rammen udgøres hovedsageligt af organisationens primære formål eller kerneydelse. Man kan opstille et nyttehierarki, hvor de(t) primære formål står øverst, og alle andre hensyn, indsatser, opgaver og mål prioriteres og placeres i forhold til hinanden på måder, der er nyttige for realiseringen af de(t) primære formål. I en socialkonstruktionistisk tilgang skal også evalueringsindsatser prioriteres ud fra organisationens nyttehierarki.

FIGUR 3: NYTTEHIERARKI



Nyttehierarkiet er en dynamisk størrelse, og indsatser, hensyn, opgaver, osv. kan således prioriteres forskelligt alt afhængig af, hvor vigtige de er lige præcis nu og her set i forhold til organisationens primære formål og de givne omstændigheder. Et centralt budskab i denne artikel er, at organisationens medlemmer skal have fokus på organisationens primære formål, når de overvejer, drøfter og træffer beslutninger omkring evaluering, så det, der evalueres, måden, det gøres på, og det, det skal føre til, ikke blot harmonerer med, men også understøtter, organisationens primære formål. Et overordnet vejledende spørgsmål er: *Hvordan vil denne indsats være nyttig i forhold til det, vi er sammen for at udrette?* Drøftelser om genstandsfelt, anvendelsessigte, videndimension og værdigrundlag samt valg af evalueringsmodel sker i socialkonstruktionistisk evaluering gennem

forpligtende dialog om dette vejledende spørgsmål. Hvis der er tvivl om nytteværdien af evalueringen eller dele deraf, må processen gentænkes og formes anderledes.

Som i andre kvalificerede evalueringer tager man således også i socialkonstruktionistisk evaluering stilling til de fire grundelementer. Når disse krav overvejes, drøftes og udvælges med afsæt i socialkonstruktionistiske antagelser, kan der blive tale om evalueringspraksis, der giver mening i et socialkonstruktionistisk lys og i øvrigt understøtter socialkonstruktionistisk organisationsudvikling. I det følgende gennemgår jeg en række af de vigtigste overvejelser under hvert af disse fire kvalitetskrav, når man ønsker at arbejde med evaluering baseret på socialkonstruktionistiske antagelser.

1. Evaluanden/genstandsfeltet: I socialkonstruktionistisk evaluering er der genstandsfelter, som ikke kan eller bør evalueres, og andre, som det giver god mening at evaluere. Vigtigst er her, at fokus flyttes fra *individer og eneansvar*; læreren, lederen, lægen, medarbejderen, osv. til *opgaven og samskabelsen*; undervisningen, samarbejdet, behandlingen, osv. På den måde ændrer roller, forpligtelser, fællesskab og ansvar sig. Socialkonstruktionistisk set er det ikke lærerens eneansvar at levere god undervisning til de studerende. Lærer og studerende har et fælles ansvar for, at undervisningen bliver udbytterig. De studerende er aktive bidragydere til samskabelsen af god undervisning. Dette medfører forpligtelser for de studerende såsom at læse pensum, møde op til timerne, hjælpe medstuderende til at blive klogere på emnet/faget, deltage i dialog og debat, skrive sine opgaver, stille relevante og nyttige spørgsmål, lytte nysgerrigt, osv. I socialkonstruktionistisk evaluering styrker man således evalueringspraktikernes (lærer og studerende) viden om og refleksion over organisatoriske relationer og bidrag til den fælles resultatskabelse.

2. Anvendelsessigtet: Det primære sigte kan i socialkonstruktionistisk evaluering ikke være kontrol, bedømmelse, skyldplacering, problemfokus, fejlfinding eller lignende. Til gengæld an-

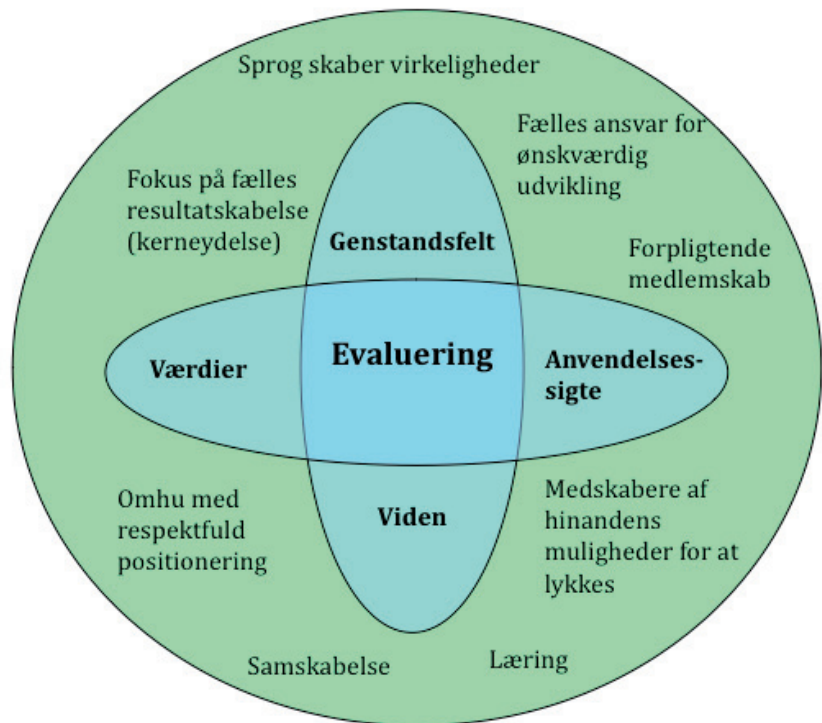
vender man evalueringer til læring, udvikling, fokus på hensigtsmæssige handlestrategier, på prioritering af ressourcer i forhold til kerneopgaver, osv. Mange evalueringsteoretikere er forbeholdne over for et dobbelt anvendelsessigte, fx dokumentation og udvikling, idet den form for data, der giver mening i forhold til dokumentation, sjældent giver mening i forhold til udvikling – og omvendt. I socialkonstruktionistisk evaluering kan dette håndteres ved, at arbejdet udmunder i to (eller flere) „produkter“, fx en rapport til dokumentationssigtet og en arbejdsmappe og dialogproces til udviklingssigtet. Lad os igen se på undervisningsevaluering som et eksempel. En given undervisningsinstitution har måske brug for at dokumentere, at der foretages systematiske og kontinuerlige undervisningsevalueringer. Altså et dokumentationssigte, evt. for at opfylde udefra kommende kontrolkrav. Samtidig ønsker man i institutionen at blive klogere på den gode undervisning, og hvad der muliggør denne, så man kan skabe endnu mere af den. Altså et udviklings- og lærings-sigte. Evalueringspræmisserne og -processen beskrives grundigt, og resultater fremlægges i rapporten, som således dokumenterer, at der foretages undervisningsevaluering (anvendelsessigte 1). Både i evalueringsprocessen og den efterfølgende proces med at omsætte evalueringsresultaterne til handling, er evalueringspraktikerne (forstået som de studerende, undervisere og ledere/studiesekretariatet/faggruppen alt afhængig hvordan evaluering er forankret i organisationen) i løbende dialog. I fællesskab overvejer, drøfter, håndterer, konkretiserer og sammenfatter de genstandsfelt, anvendelsessigte, viden- og værdigrundlag samt proces, forløb, resultater (ny viden) og handleanvisninger. Aktørerne i forhold til god undervisning skaber således sammen mere viden om god undervisning og om handlinger, der muliggør den. Således bliver de handlende endnu mere kompetente. Deres samarbejde om det, de allerede gør, der er nyttigt, styrker samtidig deres relationer igennem øget kendskab og gensidig respekt (anvendelsessigte 2).

3. Videndimensionen: I socialkonstruktionistisk evaluering interesserer man sig for viden om det, der skal være. Det vil sige, at evaluering primært

ser på det, der virker, og hvad der skal til for, at man sammen kan skabe mere af det. Det er også muligt at forholde sig til noget, som ikke virker eller fungerer dårligt, fx dårlig undervisning. I stedet for at lede efter årsager sættes fokus på, hvad de forskellige aktører kan gøre for, at undervisningen bliver bedre. Måske kan lærer og studerende arbejde anderledes sammen, holdet kan sammensættes anderledes, it-afdelingen kan bidrage til bedre udnyttelse af it-ressourcer, ledelsen kan forbedre relevante organisatoriske rammefaktorer, osv. Det er således viden om det, der skal være, og viden om, hvordan man kan skabe mere af det, der skal være, som er i fokus og danner beslutningsgrundlag for valg af metoder til datafremstilling og dataindsamling, henholdsvis kvalitative, kvantitative eller kombinationer heraf.

4. Værdigrundlaget: Evaluering indeholder et vurderingsaspekt, som kan udledes i evalueringsprocessen (deskriptivt) eller forud for evalueringen (præskriptivt). Det vigtige i et socialkonstruktivistisk perspektiv er, at det er evalueringspraktikerne, der gennem dialog udarbejder vurderingsgrundlaget. Man stiller ikke kun spørgsmål til kvaliteten af de værdier, som evalueringen sker ud fra, men også om kvaliteten i evalueringens måde, at *finde ud* af, hvor værdierne skal komme fra. Her forebygger man, at værdigrundlaget løsrives fra praksis og opleves som irrelevant eller endog direkte skadeligt. I socialkonstruktivistisk evaluering af god undervisning finder evalueringspraktikerne (som minimum læreren og de studerende) sammen ud af, hvilket værdigrundlag undervisningen i fremtiden skal funderes på. „God undervisning“ skal altså forstås som en kontekstuel og praksisbaseret værdifastsættelse frem for en generisk og teoretisk definition. Med dette udgangspunkt bliver brugerne/interessenterne vidende og reflekterende evalueringspraktikere, der alle bidrager til arbejdsfællesskabets fortsatte udvikling. Der er således fokus på den aktive medarbejder, den aktive studerende, den aktive leder, der via dialog og sproglige konstruktioner er deltager i og samskabere af den fælles fremtid.

Modellen nedenfor er en videreudvikling af den klassiske evalueringsmodel⁴ og viser, at al socialkonstruktivistisk evalueringsindsats foregår på en arena af socialkonstruktivistiske grundantagelser.



Set i et socialkonstruktivistisk lys er evaluering sprog og kommunikation, og evalueringsindsatsen er således med til at forhandle og definere organisationsmedlemmers moralske rettigheder og forpligtelser over for arbejdsfællesskabet. Genstandsfelt, anvendelsessigte, videndimension og værdidimension er med til at positionere organisationsmedlemmer som passive/aktive, modtagende/bidragende, eneansvarlige/ansvarsfri/medansvarlige, kompetente/inkompetente, vidende, tænkende, handlende eller det modsatte, osv. Heri ligger den potentielle nytteværdi og de potentielle skadevirkninger. Evaluering af emner, der ikke er direkte forudsætninger for den fælles resultatskabelse, og på måder der ikke understøtter den ønskværdige kultur, kan i værste fald betyde et hav af spildte ressourcer i mandetimer, tid væk fra kerneydelsen og forplumring af fælles fokus, smuldring af medansvar og forringelse af

⁴ Se fx Dahler-Larsen (2006)

samarbejde. I socialkonstruktionistisk evaluering er der opmærksomhed på, at enhver undersøgelse er en påvirkning: Når vi evaluerer, skal vi gøre det på måder, der styrker arbejdsfællesskabet og samtlige aktørers bidrag til det, vi er sammen for at udrette.

EVALUERINGSKULTUR I ET SOCIALKONSTRUKTIONISTISK PERSPEKTIV

En stærk *kvantitativ* evalueringskultur har ofte en slagside fx i form af, at evalueringsprocesser med rituelle formål beslaglægger mange ressourcer, at evalueringskriterier bliver mål i sig selv, som griber ind i den professionelle praksis' indhold, tidsrytmer og relationer, eller at evaluering løsriver fra den professionelle teori og praksis og medfører en forsimpning og reduktion af det professionelle væsen.

En stærk socialkonstruktionistisk evalueringskultur forstås *kvalitativt*, dvs. med fokus på form og indhold frem for mængde. I en stærk socialkonstruktionistisk evalueringskultur skal praktikerne være villige til at evaluere ud fra socialkonstruktionistiske grundantagelser. Det kræver omhyggelig omtanke, dialog, samt mod og lyst til at skabe mening ad mindre velbevandede veje. For at evalueringskulturen skal være meningskonstruerende i et socialkonstruktionistisk perspektiv, må metoder til værdifastsættelse, opstilling af evalueringskriterier, fastsættelse af anvendelsessigtet samt datafremstilling være dialogiske, demokratiske og løsningsfokuserede frem for problemorienterede, fremadskuende i stedet for tilbageskuende, praksisnære og anvendelighedsorienterede i stedet for abstrakte og generiske.

Ideelt set kan en socialkonstruktionistisk evalueringskultur betyde, at man er i stand til at vurdere sine virkemidler – herunder selve det at evaluere – og at man er parat til lade sine synspunkter, beslutninger og vurderinger udfordre af praksiserfaringer. Således betyder en socialkonstruktionistisk evalueringskultur, at organisationsmedlemmers normer, værdier og vaner er indhold for evaluering, der udfolder og udvikler normer, værdier og vaner, *der er nyttige for organisationens fælles opgave*. I en stærk socialkonstruktionistisk evalueringskul-

tur er praksis således under løbende udvikling, og al evalueringspraksis sigter mod at skabe læring, der er relevant i forhold til organisationens formål, kerneydelse eller eksistensberettigelse.

Det er også en del af en stærk socialkonstruktionistisk evalueringskultur, at medlemmerne i den pågældende organisation løbende drøfter, hvordan evalueringsindsatserne er nyttige i forhold til det, som medlemmerne arbejder sammen om at udrette, dvs. organisations eksistensberettigelse, vision, mission og strategi. Her får nogle måske lyst til at indvende, at det kun er nogle få af organisationens medlemmer, der overhovedet er klar over, hvad de er sammen for at udrette. I så fald bliver dette krav kun endnu vigtigere at stille. For så kan evalueringsindsatsen hjælpe til med at skabe et mere fælles fokus og et mere fælles ansvar for, at organisationen lykkes som helhed. At gå uden om eller let hen over sådanne drøftelser vil betyde, at evalueringen i bedste fald bliver meningsløs og i værste fald direkte skadelig for organisationen.

Lad os her til slut vende tilbage til de indledende spørgsmål og samle op på de overvejelser, evalueringspraktikere bør gøre sig i et socialkonstruktionistisk perspektiv: *Hvornår er evaluering en god idé og hvorfor?* I både private og offentlige organisationer er der behov for læring, udvikling og fokus på den fælles opgavevaretagelse. Evaluering er et godt redskab, når man vil systematisere, fokusere og forbedre de fælles indsatser og ressourceanvendelsen. Evaluering giver et sprog, en metodik og nogle fremgangsmåder til dette arbejde. Når evaluering tænkes og praktiseres som social ansvarlighed og i bestræbelser på at udnytte de tilgængelige ressourcer på måder, der kommer flest muligt mest muligt til gavn, kan evaluering være en god idé. Evalueringspraktikere må huske på og formidle denne sociale ansvarlighed som essensen af evalueringsindsatser. *Hvad kan vi evaluere og hvordan?* Vi kan bruge evaluering til at sætte fokus på det, vi ønsker os mere af, fordi det hjælper os med at udrette det, vi er sammen for at udrette. Vi kan også evaluere på, om vi er på rette vej. Vi kan bruge evaluering til at udvikle målsætninger og planlægge veje dertil.

Evaluering kan fastholde fokus på nyttige bidrag til arbejdsfællesskabet, så vi bedre lykkes med den fælles resultatskabelse. *Hvem skal deltage i evalueringen og hvordan?* Evaluering er kommunikation, der hviler på dialog. De aktører, der er fælles om at udrette noget, må være i dialog med hinanden om den fælles opgavevaretagelse, bl.a. gennem involvering i evaluering. Det vil i nogle tilfælde være brugere, praktikere, ledere, forvaltning og ministerier. *Hvor omfattende skal evalueringsprocessen være og hvorfor?* Evalueringsprocesser, der er integreret i daglig praksis med det formål at understøtte og forbedre praksis, skal ikke være omfattende. Men socialkonstruktionistisk evalueringsfokus omfatter 'det hele', altså organisationens kultur, praksisser, vaner og tænkning. Bestræbelserne må her gå på at øge evalueringskvaliteten uden at øge kvantiteten i behørig respekt for de netop begrænsede ressourcer. *Hvad vil vi anvende evalueringen til?* Evaluering anvendes i et socialkonstruktionistisk lys til udvikling af fælles visioner, øget fokus på fælles ansvar og samskabelse, styrkelse af arbejdsfællesskabet, til læring, til planlægning af nye veje og udvikling af praksis. *Hvordan vil vi omsætte evalueringsresultaterne til praksis?* At omsætte viden til praksis kræver dialog. Det er ikke „en ting, der skal implementeres“, men en viden, der skal udvikles og deles af aktører. Praksis er ikke en stationær størrelse, men summen af de fælles handlinger og derved i fortsat bevægelse og udvikling. Socialkonstruktionistisk evaluering producerer viden om noget, som vi vil skabe mere af, eller viden om måder, hvorpå vi kan skabe mere af det. Evalueringsviden er handlingsviden, forstået som handlingsanvisende, idet det produceres praksisnært og i tæt dialog mellem aktører. Bestræbelserne må her gå på at skabe direkte forbindelse mellem evalueringsresultaterne og aktørernes handlemuligheder. Vi gør i højere grad brug af kvalitative data såsom interviews, fortællinger, samtaler, dialogmøder, hvilket baserer sig på praksisnært sprog og deltagerviden, frem for kvantitative data med tilhørende abstrakt sprog og observatørviden.

Jeg håber med denne artikel at have givet et nyttigt bidrag til evalueringspraktikeres muligheder for og lyst til at overveje, drøfte, udvikle og anvende evalueringsmetoder og –processer i et socialkonstruktionistisk lys. Står man over for evalueringskrav, som er svære eller umulige at komme uden om, kan man således forhåbentligt vælge den konstruktive vej og gribe chancen for at skabe mere fælles fokus, ansvarlig ressourceanvendelse og forbedring af de fælles indsatser til gavn og glæde for samtlige aktører.

LITTERATUR:

- Dahler-Larsen, P. (2006): *Evalueringskultur – et begreb bliver til*. Syddansk Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. (2006): *Organizing Knowledge: Evidence and the construction of evaluative information systems*. In: Rist, R. & Stame, N.: *From Studies to Streams. Managing Evaluative Knowledge*. Transaction Publishers.
- Dahler-Larsen, P. m.fl. (2003): *Selvevalueringens hvide sejl*. Syddansk Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. (1998): *Den rituelle refleksion. Om evaluering i organisationer*. Odense Universitetsforlag.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989): *Fourth generation evaluation*. Sage Publication, Newsbury Park.
- Green, J., Shaw, I. & Melvin, M. (Eds.) (2006): *Handbook of Evaluation* Sage publication, Newsbury Park.
- Haslebo, G. & Haslebo, M.L. (2007): *Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Dansk psykologisk Forlag.
- Scriven, M. (1991): *Evaluation Thesaurus*. Sage Publication, Newsbury Park.
- Simons, H. (2006): *Ethics in evaluation*. Handbook of Evaluation Sage publication, Newsbury Park.

DEN SOCIAL- KONSTRUK- TIONISTISKE SKOLE

– RELATIONEL FORANDRINGSLEDELSE PÅ INGRID
JESPERSENS GYMNASIESKOLE



**OTTO STRANGE
MØLLER**

ABSTRACT

The Social Constructionist School – Co-Creational Change Management at Ingrid Jespersen's High School

Looking at schools and the Danish High School Reform of 2005 through a social constructionist lens, Otto Strange Møller unfolds his reflections and experiences as the Head Master of Ingrid Jespersen's High School. When the school is viewed as a work community with a shared desirable future, teachers, students and managers become relationally responsible contributors. Otto exemplifies how he and his employees have acted on this thinking in both daily and extraordinary situations at Ingrid Jespersen's High School.

Jeg har beskæftiget mig med ledelse i mere end 20 år og har undervejs gjort mig mange overvejelser om, hvad god ledelse er – og om egen praksis som leder. For mig at se er der to væsentlige indsatsområder i god ledelse: blikket for lederens relationskabende rolle internt i organisationen og lederens egen læring gennem inspiration udefra. Artiklen her løfter sløret for nogle af mine tanker om og eksempler på relationel forandringsledelse; det vil sige at lede forandringsprocesser på et socialkonstruktionistisk grundlag i en mindre organisation og at lede arbejdsfællesskabet mellem lederen, lærere og elever.

Det første indsatsområde er internt fokuseret og omhandler lederens relationskabende rolle i organisationen. Hvordan bidrager jeg som leder bedst muligt til, at organisationen udvikler sig, at vi som skole tilbyder den bedste mulige undervisning og omsorg for eleverne, og at vi i fællesskab skaber en arbejdsplads, der er attraktiv for de ansatte? Dette indebærer, at jeg indgår i en tæt dialog med de øvrige organisationsmedlemmer om mål og visioner for skolen.

Det andet element er eksternt fokuseret og handler om, at jeg som leder søger ud af huset efter

OM INGRID JESPERSENS GYMNASIESKOLE

Privat, selvejende institution, grundlagt 1894 med grundskole, gymnasium og musikskole.

Skolens målsætning bygger på åndsfrihed, tolerance og den demokratiske tankegang.

Skolen prioriterer højt fagligt niveau, kreativitet og omsorg for den enkelte.

inspiration, ny viden og efteruddannelse. Jeg mener, at det som leder er meget vigtigt at få spejlet og udfordret sine tanker og sin praksis. Dette kan bl.a. ske i dialog med andre ledere uden for huset og ved at opsøge efteruddannelse, der tilbyder teori og praksis i forhold til ledelse.

Jeg har fortløbende efteruddannet mig i ledelse og i den forbindelse haft det held i mere end 10 år at være medlem af to erfa-grupper, dvs. grupper af ledere, der mødes jævnligt med det formål at udveksle erfaringer om ledelse og inspirere hinanden på tværs af organisationer.

Jeg stiftede første gang bekendtskab med den socialkonstruktionistiske og anerkendende tanke måde i begyndelsen af dette årtusinde. Jeg blev meget inspireret af tanker om ikke at tænke i fejlfindingsmodeller, årsag/virkning, lineære spørgsmål og individuelt orienterede skyldproblematikker, men derimod at tænke verden som det, vi konstruerer den til at være, som bestående af relationer mellem mennesker og med mulighed for at fokusere på udvikling og potentiale på kreative måder.

Med indførelsen af gymnasireformen i 2005 blev gymnasiesektoren for alvor udfordret. Reformen blev indført efter princippet: „Vi asfalterer, mens vi kører“. I den forbindelse rejste et par centrale spørgsmål sig for mig:

1. Hvordan planlægger og implementerer vi bedst muligt en gennemgribende reform?
2. Når vi betragter vores skole med en grundskole og et gymnasium ud fra en socialkonstruktionistisk og relationel synsvinkel, hvilke ideer får vi så til at realisere reformen?
3. Hvordan kan reformen forstås og dermed realiseres gennem et socialkonstruktionistisk perspektiv?

GYMNASIEREFORMEN SOM ET SPRINGBRÆT FOR SOCIALKONSTRUKTIONISTISK TANKEGANG

En skole er en arbejdsplads og en organisation som så mange andre. Det, der adskiller en skole fra mange andre organisationer, er, at den primært er sat i verden for at indlære og aflære. Med andre ord er lærernes hovedopgave at bringe deres viden og færdigheder ind i skolen og aflære faglig viden, menneskesyn og samfundssyn til eleverne. Dette gøres på mange og forskellige måder, men først og fremmest gennem sproget. Der tales og skrives i mange sammenhænge. Det sker i undervisningen, i den måde, man strukturerer organisationen på, og i samspillet mellem lærere og ledelse.

Ser vi på planlægningen og implementeringen af gymnasireformen fra 2005, illustreres Ingrid Jespersens Gymnasieskoles forandringsproces og læring. Det første hold studenter uddannet under den nye reform, blev således dimitteret i 2008. Gymnasireformen kom til at betyde drastiske ændringer på flere områder. I forhold til curriculum og det faglige indhold lægges der i reformen (ud over den kernefaglige viden) i høj grad vægt på samspillet mellem fagene, ligesom der lægges op til nye undervisningsforløb, der kombinerer viden og tilgange fra naturvidenskabelige, humanistiske og samfundsvidenskabelige fag.

For lærerne har det betydet en faglig nyorientering og krav om at kunne behandle faglige problemstillinger ud fra forskellige videnskabelige synsvinkler og være i stand til at indgå i samarbejde med andre fags tænkemåde. Endvidere praktiserer lærerne i højere grad end før samarbejde, fælles vejledning og fælles planlægning. Skolens ledelse og lærerne blev i fællesskab enige om at gøre hovedparten af lærernes efteruddannelse kollektiv med det klare formål at skabe en fælles viden og en fælles platform for implemen-

teringen af reformen. Der er nedsat et pædagogisk udvalg, hvis rolle er og har været at undersøge og kategorisere lærernes behov og ønsker på efteruddannelsesområdet samt at planlægge og gennemføre efteruddannelsen på pædagogiske dage. Udvalget inviterer også eksterne undervisere for at styrke motivation og lyst til tværfaglig kommunikation blandt lærerne. Som eksempel på et efteruddannelsesforløb kan nævnes et forløb om videnskabsteori. Reformen stiller omfattende krav om, at alle lærere uanset egne fag skal indgå i undervisning og vejledning med forståelse for både naturvidenskabelige, samfundsvidenskabelige og humanistiske tilgange. Den kollektive efteruddannelse har bidraget til, at der i lærerkollegiet i dag hersker en positiv og konstruktiv holdning til de mange faglige, pædagogiske og sociale ændringer, som reformen har inviteret til. Som leder har jeg i høj grad set det som min opgave at hjælpe lærerne til at se muligheder i reformen og stimulere til en positiv holdning til denne.

For gymnasieeleverne har reformen banet vejen for en bredere tænkning i form af problemstillinger og løsninger, der går på tværs af fagene, og en international orientering bl.a. via brug af de digitale medier. Endvidere udvikler eleverne færdigheder i selvstændig problemformulering og opgaveskrivning samt evnen til at samarbejde med mange og forskellige lærere og medstuderende. Eleverne uddannes under deres gymnasieforløb i mange og forskellige arbejdsformer bl.a. ud fra den betragtning, at det er vigtigt at kunne samarbejde på tværs af holdninger og arbejdsmåder.

Gymnasiereformen afspejler på mange måder en socialkonstruktionistisk og relationel tankegang. Bl.a. kommer den anerkendende udforskning til udtryk i reformens vægtning af samspillet mellem fagene, som praktiseres i de mange opgaver og skriftlige projekter. Forudsætningen for at kunne løse disse opgaver er netop, at elever og lærere anvender en udforskende tilgang, der ikke er bundet af strikte kernefaglige forestillinger om, hvordan verden er indrettet. Det gælder netop om – på baggrund af en analyse af det eksisterende – at udforske problemstillinger og tænke kreativt i den betydning af ordet, at der altid findes andre

og nye tilgange til problemløsning. Disse tilgange bliver ofte synlige eller opstår i samspillet mellem fakulteter og fag. Undervejs i processen stiller vi spørgsmål som: Hvad fungerer godt? Hvordan kan der udvikles mere af dette? Og hvordan gør vi det endnu bedre?

Disse anerkendende og udforskende spørgsmål stilles i mange fora. Ledelsen stiller i dagligdagen disse spørgsmål til lærerne, når undervisning og elevernes opgaveskrivning evalueres i fællesskab. På denne måde har vi udviklet forbilledlige naturvidenskabelige og sproglige forløb, ligesom vi løbende har forbedret vores organisering og vejledning af elevernes arbejde med f.eks. synopsisopgaver og større skriftlige opgaver. Det har vist sig, at der hos mange lærere og ledere er behov for at deltage i eksterne kurser i coaching, fordi netop denne samtaleform er særdeles velegnet ved vejledning af elever i opgaveskrivning – ikke mindst når der ønskes kreative løsninger på centrale problemstillinger. Jeg er overbevist om, at skolens lærere i de kommende år i stigende grad vil opsøge kurser i coaching.

FORNYELSE OG BEFRIELSE

Gymnasiereformen aktualiserer overgangen fra den klassiske dannelse og skolen tilknyttet industrisamfundet til den kreative og digitaliserede skole som en del af videnssamfundet. Den gamle skoleform er i høj grad funderet i kritik og traditionelle problemløsninger med fokus på spørgsmål såsom: Er resultatet korrekt eller ikke korrekt? Hvorfor fungerer det ikke? Og hvordan kan vi sikre os, at dette ikke går galt igen? Skolen er i sit væsen i høj grad fokuseret på at overlevere fortiden og i nogen grad at forholde sig kritisk og negativt kritisk til læring og elever.

Videnssamfundets skole, som gymnasiereformen udspringer af, forsøger i højere grad at anlægge en positiv vinkel på faglige problemstillinger og pointere, at lærernes og elevernes fælles interesse er elevernes sprog, forestillingsverden og fortællinger.

I gymnasiesammenhænge og i skoleledelse kan den socialkonstruktionistiske og relationelle tan-

kegang opleves som en fornyelse og en befrielse. Især på skoleområdet, som traditionelt set er så dybt funderet i entydighed og rigtigt og forkert, er det helt centralt, at læringsbegrebet fremover i højere grad bygger på mangfoldighed og anerkendelse.

Realiseringen af gymnasireformen har også på Ingrid Jespersens Gymnasieskole betydet, at vi har måttet asfaltere, mens vi kører. Dette har både fordele og ulemper. Hos os er det lykkedes at føre en åben og engageret debat mellem medarbejdere og ledelse om udformningen af undervisning, organisering af arbejdet og ledelse af skolen. En konstruktiv og positiv tilgang har muliggjort, at de fundamentale og nødvendige ændringer er blevet gennemført. Medarbejdere, elever og ledelse har i en rimelig åben dialog med hinanden måttet udforske de nye muligheder. Dette har især haft betydning på et meget centralt område, nemlig det, at vi har opdaget, at vores individuelle opfattelser af virkeligheden og vores indre billeder er forskellige. Det er netop i relationen mellem individerne og i den fælles konstruktion af virkeligheden, at indlæring og udvikling foregår. Det er, og har været, nødvendigt, inspirerende og lærerigt at lytte til hinanden og til hinandens fortællinger. Lærernes indstilling til og forvaltning af reformen lader sig ikke dirigere eller bestemme af ledelsen og slet ikke ved en negativ indstilling og kommunikation. Gymnasireformen er udformet af Undervisningsministeriet, og for os har det derfor været helt centralt at udforme en uformel kontrakt med lærerne om, at vi i fællesskab forholder os positivt og konstruktivt til reformen og især udformningen og forvaltningen af den. Denne kontrakt er blevet aftalt og indgået, fordi lærerne på Ingrid Jespersens Gymnasieskole har et stærkt og kollegialt fællesskab, og fordi vi i ledelsen i den grad har bestræbt os på at bruge en anerkendende tilgang i den organisatoriske kommunikation – helt ned i den sproglige detalje. Det er således lykkedes os at skabe fælles opmærksomhed på, at vi kun i fællesskab kan udforme den skole, som eleverne finder attraktiv.

Når skolen og gymnasireformen fungerer bedst, er det netop med fokus på ledere, lærere og ele-

ver i et relationelt perspektiv. Den tiltagende individualisering, som sætter sig igennem hos eleverne i stigende grad, og som ikke kan undre i betragtning af, at vi i det danske samfund i de sidste mange år har fokuseret på frisætningen af individet både materielt og åndeligt, rammesættes af og udfoldes i denne sammenhæng af skolen. Det er mit indtryk, at der de senere år er sket et skred, som handler om at flytte fokus fra det individuelle til det relationelle. Der foregår i læringsammenhænge en fokusering på, at det enkelte menneske i en organisation fungerer som organisationsmedlem, at vi alle, både lærere og elever, bidrager til forståelsen af, at vi er medskabere af hinanden, indbyrdes forbundne, og at det enkelte menneskes indlæringskapacitet formes i fællesskab med og i relation til andre. Jeg vover at gøre gældende, at gymnasireformen er udfoldet ud fra en relationel sammenhæng. Vægtningen af samspillet mellem fagene og præciseringen af, at den enkelte elev skal mestre forskellige videnskabelige tilgange, er en af reformens hovedpointer, fordi de problemstillinger og arbejdsopgaver, som eleverne efter studentereksamen skal arbejde med, er af tværnational, flerkulturel, multireligiøs og global karakter. Den relationelle synsvinkel er på denne måde indlejret i reformens faglige og pædagogiske indhold.

Der er derfor grund til at overveje, hvordan den nuværende og fremtidige ledelsesform og ledelsesstruktur i gymnasiet skal gribes an, ligesom der er grund til at overveje, hvilke ændringer gymnasireformen har betydet og vil betyde for lærer-elev-relationen.

FREMTIDENS GYMNASIUM: ET ARBEJDS-FÆLLESSKAB

Jeg er overbevist om, at efteruddannelse af lederne i gymnasiet inden for det socialkonstruktivistiske, relationelle og narrative område vil give bedre muligheder for at udvikle gymnasieskolerne i overensstemmelse med de intentioner og mål, der er indeholdt i gymnasireformen, ligesom en sådan tilgang vil styrke organisationens evne til at tænke fremadrettet, anerkendende og konstruktivt. Dette betyder, og vil betyde, at lærerne i højere grad kommer ud af klasselokalet og aktivt

bidrager til udviklingen af den enkelte skole ud fra den forudsætning, at det er de fælles rammer og fælles relationer, der skaber den bedst mulige undervisning. Jeg er også overbevist om, at efteruddannelsen af lærerne, som allerede er varieret og mangesidig, med fordel kan fokusere på den relationelle og anerkendende tilgang, således at forholdet mellem lærer og elev får karakter af vejledning og udvikling.

Det er min opfattelse, at undervisning og læring kan opfattes som et projekt, som dels fokuserer på den enkelte elevs forudsætninger, ønsker og behov, og dermed er orienteret mod individet og den individuelle læring, og dels, og måske vigtigst, skal opfattes som en proces defineret af arbejdsfællesskabet. Dette betyder, at den relationelle tankegang er særdeles velegnet som forståelsesramme for elevernes fælles indlæring. Den fælles indlæring har til formål at give eleverne færdig-

heder i at forstå og indlære i samspil med andre og herigennem tilegne sig kompetencer omkring samarbejde, udfoldelse af nysgerrighed og kreativ problemløsning.

Det er med andre ord nødvendigt og vigtigt at omsætte videnssamfundet og den globale udfordring til den praksis, der udfoldes i den danske gymnasieskole. Med afsæt i et socialkonstruktivistisk perspektiv på gymnasireformen bliver det muligt at udvikle denne praksis via holdepunkter som multivers (de mange versioner af virkeligheden), relationstænkning (fra individ til samskabelse og arbejdsfællesskaber) og anerkendende udforskning som en vej til dialog over faglige og geografiske grænser. Min forsigtige konklusion er derfor, at det vil være særdeles interessant fortsat at udvikle og sammentænke gymnasiets hverdag med en socialkonstruktivistisk og relationel tankegang.

OM BIDRAGYDERNE

MARIT JØSSING

Marit Jøssing er Overtandlæge i Odder Kommunale Tandpleje. Marit har i mange år fungeret som underviser og leder og har længe brændt for læring og organisationsudvikling. De kommunale tandplejers arbejde med sundhedsfremme er hendes primære prioritet og drivkraft, og hun blev tidligt opmærksom på vigtigheden af kommunikation i arbejdet med sundhedsfremme. I 2003 stiftede hun bekendtskab med anerkendende kommunikation og fandt her en tilgang, som gav megen mening i hendes arbejde med læring, organisationsudvikling og sundhedsfremme.

marit.jossing@odder.dk
www.tandplejen-odder.dk

GRO EMMERTSEN LUND

Gro Emmertsen Lund arbejder som konsulent, sparringspartner og foredragsholder. Hun bidrager med inspiration og viden til organisationsmedlemmer, der skal træffe valg omkring evalueringsform og -proces, herunder tilrettelæggelse og organisering af evalueringen, mål og medarbejderinddragelse, rammesætning, implementering og opfølgning. Hun udbyder desuden interne kurser og arbejdsseminarer om evaluering, akkreditering og kvalitetssikring. Gro Emmertsen Lund er uddannet professionsbachelor til lærer, samt har en mastergrad i evaluering fra Syddansk Universitet. Medlem af Dansk Evalueringselskab og andre netværk for professionelle evaluører.

gro@emmertsen-lund.dk

DAVID HANSEN

David er civilingeniør og erhvervs-ph.d.-studerende hos Resonans A/S og DTU Management. David sidder i Korpsledelsen i Det Danske Spejderkorps, hvor han i tre år har arbejdet med strategisk ledelse og været ansvarlig for organisationsudvikling baseret på anerkendende ledelse. Hans ph.d.-studie undersøger, hvorledes Appreciative Inquiry kan anvendes til bedre resultater med Lean. På www.ailean.dk kan du læse mere og bidrage til dialogen om AI og Lean.

dh@resonans.dk
www.spejder.dk
www.ailean.dk

OTTO STRANGE MØLLER

Cand.mag. i dansk, historie og filmvidenskab, 1977. 1970-1990: Undervisning i gymnasiet, HF, VUC, sprogskole og Københavns Universitet. 1990-1994: Uddannelseschef på Nationalmuseet. 1994- : Rektor på Ingrid Jespersens Gymnasieskole. Omfattende efteruddannelse inden for systemisk teori. Certificeret ICC-coach.

osm@ijg.dk
www.ijg.dk

Redaktionsgruppen består af:



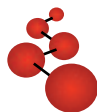
MARIANNE KØLLE

Forlaget Mindspace
Ryesgade 77, kld. th.
2100 København Ø
www.forlagetmindspace.dk
kontakt@forlagetmindspace.dk

Harbohus

CHARLOTTE DALSGAARD

Harbohus ApS
Skalhuse 5
9240 Nibe
www.harbohus.dk
www.charlottedalsgaard.dk
cd@harbohus.dk



MAJA LOUA HASLEBO

Haslebo & Partnere
Niels Andersens Vej 50
2900 Hellerup
www.haslebo-partnere.dk
mlh@haslebo-partnere.dk



MacMann Berg
Systemisk ledelse og organisationsudvikling

CARSTEN HORNSTRUP

MacMann Berg
Karetmagergaarden
Graven 25B
8000 Århus C
www.macmannberg.dk
ch@macmannberg.dk

Hvis du ønsker at bidrage til indholdet i et kommende nummer (i form af en artikel, klumme, kronik eller andet), er du meget velkommen til at kontakte Marianne Kølle per mail eller telefon +45 26168481.