

# Ledelsesudvikling i et samskabende aktionsforskningsprojekt

Etiske opmærksomhedspunkter som intern aktionsforsker

**Charlotte Reimert Munch**

*Ph.d-studerende, Institut for Kultur & Læring, Aalborg Universitet, socialpædagog, Master i Procesledelse og Organisatorisk Forandring fra Aalborg Universitet. Ansat i et af de danske regioners sociale tilbud som udviklingskonsulent. Hendes forskning retter sig mod ledelses- og organisationsudvikling i et socialkonstruktivistisk, narrativt perspektiv.*

## Abstract

Based on the paradigm of social constructionism, this study includes a team of nine leaders who are involved as co-researchers in a narratively inspired action research project, with the aim of co-creating new opportunities within the notion of relational leading (Cunliffe and Eriksen 2011; Hersted and Gergen 2013; Hosking 2010).

The article examines transcribed excerpts from a dialogical process in the “start-up phase” and discusses how the action researcher’s (the author’s) attention – inspired by relational ethical approaches (McNamee 2019) – can support future processes of co-creation.

Through empirical analysis, the author focuses on action research in her own organization and highlights the attention paid to the insider action researcher’s ethical approach, as well as how to co-create dialogue.

The study emphasizes how attention paid to ethical concerns in the dialogical process can expand the knowledge-building process through co-creation and help understand how a curious and exploratory approach to the facilitation of dialogues could support future processes of developing leadership in practice.

**Keywords:** co-creation, action research, storytelling organization, reflexive dialogue, witness-thinking.

## Introduktion

Dette aktionsforskningsprojekt foregår i samspil med ni mellemledere, fremover benævnt som medforskere, da de deltager som medforskere i refleksive dialoger omhandlende deres relationelle ledelsespraksis, som er et fælles interessefelt. Undersøgelsen udarbejdes på baggrund af aktionsforskningsprojektets forberedelsesfase. Formålet med denne undersøgelse er at frembringe kvalificeret viden om etiske opmærksomhedspunkter (McNamee 2019) indenfor projektets processuelle ramme og forskningsdesign for at understøtte læring og forandring i det kommende projekt (Cunliffe 2016; Frimann og Hersted 2020; Jørgensen 2010, 2021) gennem aktionsforskningens samskabelsesprocesser (Phillips, Christensen-Strynø og Frølund under udgivelse).

Indledningsvis præsenteres aktionsforskningsprojektets baggrund, og herunder diskuteres det organisatoriske styringsparadigmes betydning for samskabelse, når organisationen, i højere grad end tidligere, begynder at trække på postmoderne forståelser af ledelse (Boje 2002; Hersted, Ness og Frimann 2019).

Derefter præsenteres projektets forskningsdesign og en empirisk analyse med henblik på at frembringe kontekstuel viden om hvordan dialogens forskellige perspektiver bidrager til, og nuancerer de fælles samskabende processer. Afslutningsvis diskuteres analysens frembragte perspektiver og teoretiske forståelser med henblik på at styrke den interne aktionsforskere etiske opmærksomhed i de kommende samskabende dialoger.

## Præsentation af forskningens interessefelt

Aktionsforskningsprojektet finder sted i en større socialpædagogisk organisation, som huser borgere med udviklingshæmning, der har behov for medarbejdernes sociale støtte døgnet rundt for at undgå frustration og udadreagerende adfærd. Medforskerne – de ni mellemledere – har, inden projektets begyndelse, efterspurgt et fælles forum for drøftelse af deres relationelle ledelsespraksis (Hersted og Gergen 2013; Hersted 2021) som et supplement til deres ledelsesmøder, hvor aktuelle drifts- og økonomibaserede emner behandles.

Aktionsforskningen i dette projekt lægger vægt på fortællinger (Boje 2001, 2008) og deres betydning for samarbejdet med hovedvægten på en relationel tilgang til ledelse. Inspireret af Michael Whites narrative teori (Jensen 2020; White 2006, 2008) er medforskerne optaget af anvendelsen af bevidnende team som en kollegial responsmodel, som de oplever som værende hjælpsom i udviklingen af deres ledelsespraksis.

Som følge heraf iværksættes aktionsforskning med mulighed for at understøtte den type reflektive dialoger (Cunliffe 2016; Jørgensen 2010, 2021), som medforskerne efterlyser. Inden for aktionsforskningens ramme planlægges disse dialoger i sekvenser bestående af følgende trin; 1) aktionsforskerens processuelt faciliterede coachende samtale med en medforsker, 2) bevidnende respons fra de øvrige medforskere, 3) stilladserende (Bruner 1978) samtaler, der bygger videre på medforskernes samskabte viden.

Intentionen er, at de erfaringer, som aktionsforskningens dialoger og prøvehandlinger tilvejebringer, når de gennemføres i praksis (Frimann og Hersted 2020), kan understøtte medforskernes samskabende udvikling af deres ledelsespraksis.

Artiklens forfatter, der faciliterer processerne i pågældende projekt, er ansat i organisationen som intern udviklingskonsulent og samarbejder med medforskerne i deres funktion som mellemledere i andre organisatoriske sammenhænge. Ved denne sammenfiltrering af roller kan der opstå dilemmaer og etiske udfordringer (Coghlan 2019; McNamee 2019), som fordrer en særlig opmærksomhed på forskerens insidertilstand. Som intern aktionsforsker med viden om det organisatoriske liv og med insidertilstand til fortællinger, der foregår på mange niveauer i organisationen (Boje 1995), kræver det, at forskeren er bevidst om – og forsøger at frigøre sig fra – egne antagelser og indlejrede for-forståelser (Helin og Avenier 2016; McNamee 2019; Shotter 2007), og tilvejebringer nysgerrighed i forhold til det, processen giver anledning til.

Denne korte præsentation af projektet leder henimod følgende undersøgelsesspørgsmål: *Hvordan kan den interne aktionsforskers etiske opmærksomhed i et socialkonstruktivistisk, narrativt inspireret aktionsforskningsprojekt, understøtte transformativ læring i en ledelsesgruppe?*

I det følgende diskuteres det teoretiske afsæt for samskabelsesprocessen og de deraf følgende etiske overvejelser, inden der redogøres for selve undersøgelsen.

### Samskabelse i et læringsperspektiv

Anne Tortzen (2019) peger på det postmoderne samfunds behov for større opmærksomhed på betydningen af magt, når kendte former for organisatorisk hierarkisk magt forsøges opløst.

Inden for samskabelsens deltagerbaserede dialogiske diskurs (Frimann og Hersted 2020; Phillips, Christensen-Strynø og Frølund under udgivelse) bygger dette aktionsforskningsprojekt på den socialkonstruktionistiske præmis, at viden og identiteter opstår diskursivt gennem sociale betydningsdannelser i processuelt situerede, relationelle praksisser, hvilket åbner mulighed for læring gennem sociale relationer (Frimann og Hersted 2020; Jørgensen 2010).

Her opstår nye former for magt; bl.a. den diskursive magt, som udøves af aktørerne i fællesskab.

I den relationelle ledelsesforståelse spiller begrebet flerstemmighed inspireret af Bakhtins dialogisme og hans polyfonibegreb (Bakhtin 1981, 1984) en væsentlig rolle. Idéen om flerstemmighed åbner op for at se verden ud fra forskellige perspektiver, hvilket giver mulighed for at nuancere dialogen og gøre magten produktiv. Bestræbelsen på at frembringe og facilitere polyfoniens mange stemmer nødvendiggør, at aktionsforskeren fraskriver sig overordnet styring og kontrol for derved at være åben for samskabelsen af de mange fragmenterede fortællinger, som opstår undervejs (Boje 2001, 2008). De dialogiske processer kendetegnes ved at være skiftevis centrifugale (åbnende) og centripetale (samlende) processer (Bakhtin 1981).

Jerome Bruner (Bruner 1998) peger på betydningen af relationer for at kunne understøtte individer og grupperes læring, eksempelvis når deltagerne gennem dialogiske processer får mulighed for at samskabe og forstå deres egne og andres antagelser, hensigter, handlinger og intentioner gennem fortællinger og reflektive interaktioner. I den vellykkede dialogiske proces vendes blikket både mod den anden og mod individet selv, når deltagerne, i et samspil *med* hinanden, forsøger at få dialogen, fortællingerne og historierne til at hænge sammen.

## Den etiske fordring

Samskabelsen bør understøtte multiple vidensformer, hvor aktionsforskeren involverer sig og bestræber sig på at understøtte dialogens mulighed for at skabe gensidige og omsorgsfulde relationer (Shotter 2007, 2008). Inden for denne ramme af socialkonstruktivistisk aktionsforskning beskrives den etiske fordring som en relationel diskursiv praksis (McNamee 2019), der tager afsæt i medforskerens intention om at konkretisere og udvikle nye handlemåder inden for deres ledelsespraksis.

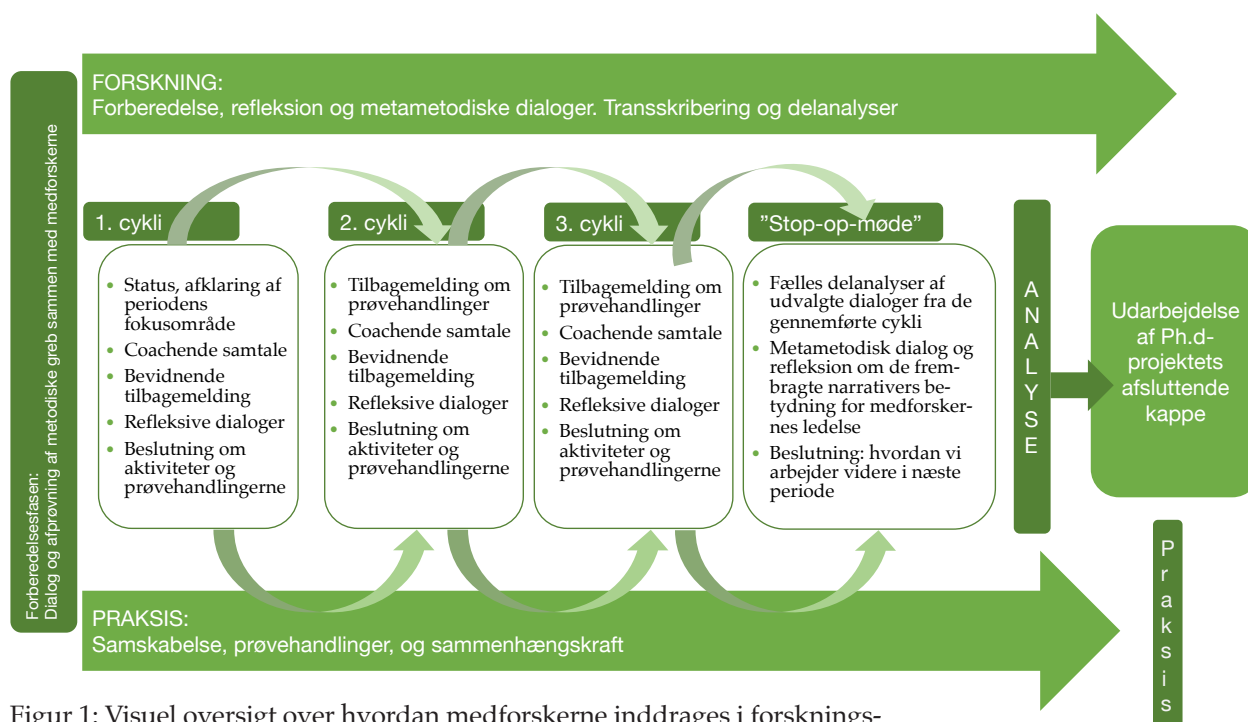
En relationel etisk forholdemåde handler i denne optik om at understøtte samarbejdet med medforskerne og sammen undersøge, hvordan de diskursive muligheder viser sig og kan understøtte transformative indsigter og prøvehandling (McNamee og Hosking 2012). De metodiske valg, jeg som aktionsforsker gør, er etiske valg. I nærværende undersøgelse har jeg tilstræbt at foretage valg, der kunne motivere og understøtte medforskerens engagement og bidrage til at udvide frembringelsen af diskurser, som kunne tilvejebringe ledelsesmæssige og organisatoriske bevægelser.

Et vigtigt element i arbejdet med samskabelse er responsivitet. McNamee (2019) er inspireret af John Shotter (Shotter 2006), når hun fremhæver betydningen af responsivitet i samskabende dialog. Responsiviteten binder menneskers sociale handlinger sammen i en forståelse af et *kollektivt vi*. Gennem et kollektivt vi emergerer meninger i en gensidighedsrelation, når mennesker relaterer sig til hinanden. Denne tilgang til det dialogiske, hvor vi reflekterer sammen *med* den anden fremfor at betragte hinanden på afstand, kalder Shotter (2006, 2007) for *medheds-tænkning*. Han fremhæver aktionsforskerens medheds-tænkende position som værende nødvendig for, at aktionsforskningen kan åbne op for nye muligheder, der endnu ikke er aktualiseret.

## Aktionsforskningens overordnede ramme

Undersøgelsen er udarbejdet på baggrund af forberedelsesfasens tre indledende møder med de ni mellemledere. På disse møder afprøves de påtænkte metodiske greb i aktionsforskningen, hvilket gør det muligt at forventningsafstemme projektets metoder og tilpasse disse til medforskerens ønsker og behov. Nedenstående figur illustrerer aktionsforskningsprojektets forløb. Efter forberedelsesfasen gennemføres tre perioder, hver bestående af tre cykliske forløb,

som afrundes med et "stop-op-møde", inden næste periode detailplanlægges og gennemføres.



Figur 1: Visuel oversigt over hvordan medforskerne inddrages i forskningsprojektets cykliske forløb. Illustrationen medtager kun 1. periode.

## Forskningsdesign

Forberedelsesfasen gennemføres som semistrukturerede dialoger bestående af tre møder over en periode på tre måneder. På møderne afprøves de påtænkte metodiske greb; narrativt inspireret coaching kombineret med kollegial respons fra et bevidnende team (White 2006, 2008), samt stilladserende (Bruner 1978) refleksive dialoger (Cunliffe 2016; Jørgensen 2010, 2021).

Alle møder lydoptages og transskriberes for at få det fulde empiriske overblik, inden den aktuelle empiri for analysen udvælges. Den transskriberede lydoptagelse, der gøres til genstand for analyse, er udvalgt med henblik på at undersøge og diskutere, hvordan disse samskabte dialoger kan åbne for nye indsigter, der kan understøtte aktionsforskerens etiske forholdemåder fremover.

Med henblik på analyse er der udvalgt dét, som Shotter kalder *levende øjeblikke* (Shotter og Katz 1999), som ses i det empiriske materiale. Levende øjeblikke er specifikke momenter i dialogen, hvor der sker noget særligt, der vækker forskerens undren og nysgerrighed i forhold til, hvad interaktionerne tilvejebringer i dialogen. Ved at undersøge hvordan de polyfone stemmer (Bakhtin 1981, 1984) er indlejret i og udtrykkes gennem dialogen, vil det give en nuanceret viden om medforskernes måde at idégenerere, forhandle og konstruere mening på.

### Analyse

Den forskningsmæssige nysgerrighed er fremkommet under transkribering af det empiriske materiale. Her faldt opmærksomheden på et citat frembragt af medforskeren Ib: "Det er bare en god følelse at få hjælp af jer, det giver sådan en kollegial ting, som jeg synes måske, vi mangler hernede, så det er fedt" (citat Ib). Citatet er frembragt under afslutningen af det andet møde, og gør mig nysgerrig på, hvad det er, Ib finder hjælpsomt.

Uddraget nedenfor foregår i dialogen på forberedelsesfasens andet møde mellem Ib og to medforskere, Hans og Jane. Dialogen handler om en borger, der bor på det sociale tilbud, som i frustration banker på væggen ind til naboboligen og forstyrrer naboen og medarbejderne. Medarbejderne klager over denne banken.

Medforskeren Ib giver udtryk for, at han har forsøgt at løse det på mange måder, men at han føler sig fastlåst: "Jeg kan ligesom ikke gøre så meget mere", fortæller han. Han tilbydes, som en del af aktionsforskningsprojektet, en coachende samtale om problemstillingen, hvorefter to medforskere bevidner hans fortælling. Det dialogiske materiale, der inddrages i analysen nedenfor, opstår umiddelbart efter bevidningen.

Facilitatoren (artiklens forfatter) indleder dialogen med et spørgsmål, der har til hensigt at åbne op for det multiperspektiviske og invitere polyfonien ind i medforskernes dialog: "Har I andre noget omkring processen her?"

Hans: [...] Ellers så forstod jeg, at det var en ny medarbejder ikke?

Ib: Jo forholdsvis ny.

Hans: Forholdsvis ny, måske tage en snak med den person,

- hvad er det, han er gået ind til, altså [...] måske finde ud af altså, hvor tit og hvor ofte sker det her, om man kan gøre noget i forhold til det tidsrum, det sker i. Hvis det er samme tidspunkt, så kan man måske lave noget andet end i det rum, [...] og så flytte fokus derhen i en periode.
- Jane: Jamen, det var fordi, jeg ville bare lige sige, vi kan jo høre det hos os, og det er faktisk ikke ofte.
- Ib: Nej, men jeg tror, det er lige inden sengetid, der er det værste.
- Jane: Ja, ja men medarbejderne har jo, altså Adrian [en borger] kan jo høre det samme, så I kunne jo kontakte os og sige, "Hvor ofte står det egentlig på?" For Adrian kommer og siger det, og så flytter vi rundt på hans seng. Adrian kan stadig høre det og medarbejderne siger, de kan tydeligt høre det. Men så flyttede vi værelse. Så vi kan lige nøjagtigt, faktisk præcisere, hvornår det sker.
- Ib: Det kunne faktisk være lidt interessant at undersøge.
- Jane: Jamen, det tænkte jeg på. Jeg kan ikke forstå, hvorfor I ikke har gjort det?
- Ib: Nej, men det er faktisk rigtigt, det har jeg faktisk slet ikke overvejet.
- Jane: Nej.
- Ib: Nej, men det er jo rigtigt, jeg havde ikke tænkt den tanke.
- Jane: På den måde kunne vi jo finde ud af det i hvert tilfælde.
- Ib: Jamen det er jo rigtigt, vi har jo, for at starte et sted [...]

Indledningsvis stiller Hans et undersøgende spørgsmål, om hvor vidt der er tale om en ny medarbejder, hvilket Ib bekræfter. Hans påpeger to perspektiver vedrørende nye medarbejdere, 1) at medarbejderen måske ikke er blevet forberedt på hvad "han er gået ind til"? 2) at medarbejderen kan have brug for "en snak" med lederen. Disse perspektiver vurderes kendte for medforskerne og er derved diskursivt indlejret i medforskernes daglige for-forståelse, da det tyder på at være fortællinger, de tager for givet og forstår som kendte organisatoriske fortællinger (Boje 2001, 2008).

Herefter bliver Hans optaget af kompleksiteten og bidrager med to nye diskurser; 1) at undersøge "hvor ofte" denne banken foregår, og 2) at benytte "andre rum", når det sker. Facilitatorens spørgsmål og bestræbelse på at åbne dialogen med et centrifugalt spørgsmål



(Bakhtin 1981), som understøtter dialogens polyfoni, giver Hans mulighed for at udvide potentialet af nye forståelser. Jane, som leder afdelingen nedenunder, kobler sig på dialogen. Hun er medheds-tænkende (Shotter 2006) når hun bidrager centripetalt (Bakhtin 1981) og afgrænser dialogen, så den handler om denne banken og siger: "Det er faktisk ikke så ofte". Dette hjælper Ib med at afgrænse yderligere "Jeg tror, det er lige inden sengetid". Disse centripetale ytringer afstedkommer yderligere en medheds-tænkende fortælling fra Jane om livet på den afdeling, hun leder. Hun kobler sig på Ibs fortælling med nye forståelser af situationen og tilbyder sin hjælp. Ib finder åbningen "interessant at undersøge".

Det, der opleves som dialogens *levende øjeblik* (Shotter og Katz 1999), sker, i min fortolkning, når Jane efterfølgende siger "Jeg kan ikke forstå, hvorfor I ikke har gjort det"? Janes tryk på ordene "ikke forstå, hvorfor I ikke har" kan på den ene side forstås som magt, der udtrykker dominans over for Ib. På den anden side kan det også ses som et potentiale for samskabelse (McNamee 2019), der kan understøtte magtens produktive kraft, såfremt medforskerne fokuserer på bevægelser, der kan være brugbare i situationen.

Når Jane og Ib efterfølgende fortsat kobler sig på hinanden, tilbyder Jane på medheds-tænkende vis (Shotter 2006, 2007): "På den måde kunne vi jo finde ud af det i hvert tilfælde". Derved flyttes samtalen dialogisk fra et individuelt "jeg"-perspektiv til et responsivt (Shotter 2009) kollektivt "vi"-perspektiv.

### **Diskussion af frembragte forståelser og teoretiske perspektiver**

Noget tyder på, at den diskursive indlejrede magt, som altid findes i relationer, har mange udtryksformer i disse dialoger. Kenneth Gergen (1995) peger på to former for magtrelation, som gennem relationelle praksisser kan fungere som potentiale for en produktiv magt inden for samskabelse. Gergen beskriver, hvordan processuelt situerede dialoger kan frembringe *magt til* at handle og *magt med* hinanden gennem interaktionsprocesser. I tillæg peger han på en tredje form, nemlig *magt over*, som refererer til magtdiskurser, der signalerer, at nogen har en dominerende *magt over* andre.

Analysen skal ses i sammenhæng med den forudgående processuelle dialog, hvor Hans og Jane har lyttet til den coachende samtale og det bevidnende teams tilbagemeldinger. Når Hans, Jane og Ib

undersøger forskellige fortællinger, bliver den diskursive *magt til og med* anvendt responsivt og medheds-tænkende i dialogen. Selvom den hierarkiske *magt over* indgår som en mindre del af interaktionsprocessen, kommer diskurserne til at fremstå som produktive fremfor destruktive, når Ib gennem sit sprog fortsætter dialogen med at koble sig responsivt til det tidligere sagte. Igennem denne responsive kobling understøtter Ib muligheden for dialogisk at arbejde videre ud fra en undersøgende tilgang.

Analysen peger på, at den form for medheds-tænkning og responsivitet, hvormed medforskerne skaber dialogen, er væsentlig for processens frembringelse af hjælpsomme perspektiver. Gennem denne form for processualitet, hvor medforskerne jo også er insider-aktionsforskere, kan polyfonien blive katalysator for reflektive og transparente dialoger, der gør det muligt at forhandle både med sig selv og andre i det intersubjektive felt (Bruner 1998), hvilket kan åbne op for bevægelse af for-forståelser og gøre nye handlinger mulige.

Noget tyder på, at det er denne type af dialoger, Ib refererer til i anvendelsen af udtrykket "en god følelse", når dialogen nuanceres og giver mulighed for at dele vigtige synspunkter, hvormed diskursive frembringelser indeholdende medforskernes egne perspektiver kan bidrage til fornyet og fælles nysgerrighed i forhold til de organisatoriske fortællinger.

Polyfonien er altid til stede i organisationen og gruppen, ligesom den også foregår som en indre dialog hos den enkelte leder eller medarbejder og sågar hos facilitator. Polyfonien samt deltagernes indre dialoger influerer alt sammen på organisationens diskursive for-forståelser, og får derved også betydningen for dialogens udformning. For at forstå, hvordan den relationelle etik kan give insider-aktionsforskeren (undertegnede) mulighed for at facilitere reflektive og transparente dialoger, vil jeg fremhæve nødvendigheden af etiske opmærksomhedspunkter, der fremmer dialogens processuelle karakter med afsæt i medforskernes eget perspektiv.

### Den ikke-vidende position

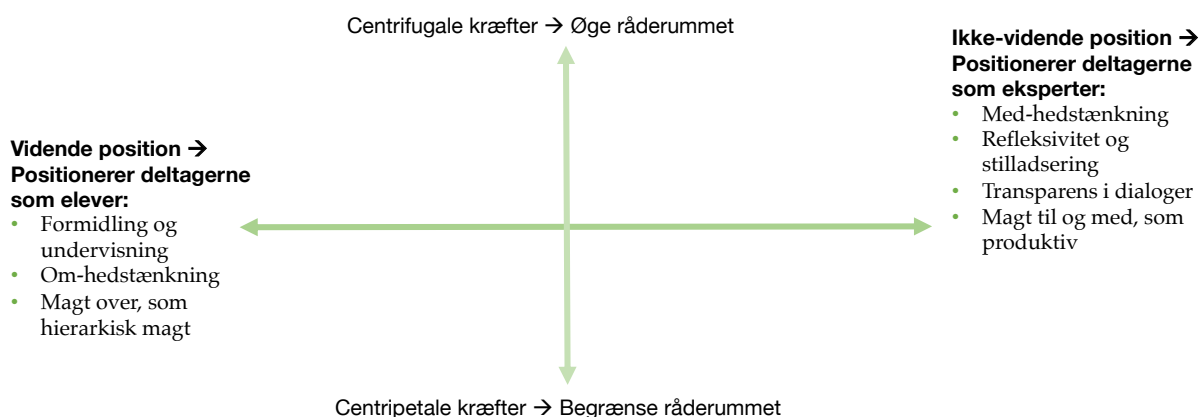
Insider-aktionsforskeren, der faciliterer processen, kan understøtte medforskernes indefra-kommende perspektiver ved at relatere sig til medforskerne ud fra en responsiv og medheds-tænkende tilgang, for derigennem at facilitere medforskernes fortællinger som

et fælles anliggende, hvorved facilitatoren kan bidrage til at skabe forståelse om, hvordan fortællingerne repræsenterer medforskerens fælles interesse (Gergen, McNamee og Barrett 2001). Dette leder henimod begrebet "ikke-vidende" position fremført af den amerikanske terapeut og konsulent, Harlene Anderson (Anderson 2003).

Anderson skriver, at inden for den terapeutiske verden gav pårørende udtryk for, "at terapeuterne havde én teori, som de ønskede presset ned over hovedet på os" (Anderson 2003, 33). Anderson blev opmærksom på, hvordan terapeuternes diskursive forståelser påvirkede relationen til de mennesker, der kom i hendes terapi. Hun blev i den forbindelse optaget af at åbne for borgernes egne indefra-kommende polyfoniske stemmer (Bakhtin 1981, 1984), og udviklede over tid en postmoderne samarbejdsorienteret tænkning, hun kalder den "ikke-vidende" position. I denne henseende bliver det nødvendigt, at insider-aktionsforskeren i rollen som facilitator tilsidesætter egne subjektive for-forståelser (Coghlan 2002), hvorved medforskerne kan inddrages som lokale eksperter i forhold til deres egen praksis.

Dette teoretiske perspektiv inspirerer til udvikling af nedenstående model, som illustrerer, hvordan facilitatorens etiske relationelle opmærksomhed metodisk kan understøtte essensen af demokratisk deltagerbaseret aktionsforskning gennem de dialogiske positioner, der stilles medforskerne til rådighed i arbejdet med henholdsvis en "vidende" og en "ikke-vidende" position. Disse etiske opmærksomhedspunkter er for mig at se med til at øge muligheden for samskabelse i den dialogiske proces.

Figur 2. Egen generaliserede illustration over aktionsforskningens etiske overvejelser i forhold til dialogiske positioner.



Modellens lodrette akse, de centripetale og centrifugale kræfter (Bakhtin 1981) henleder opmærksomheden på, at facilitator kan bestræbe sig på at facilitere en vekselvirkning mellem disse kræfter. Ved at åbne op for de centrifugale kræfter, øges medforskernes råderum til at inddrage nye perspektiver og flere stemmer, hvilket er afgørende i forhold til deres perspektivdeling, idéudvikling, meningsgørelse og samskabelse af nye handlemuligheder. Hvis aktionsforskeren som facilitator finder det nødvendigt at afgrænse medforskernes råderum gennem centripetale kræfter, sker det typisk ved behov for at indkredse dialogen på et mindre abstrakt niveau og ved at fokusere eller samle op på samtaleens centrale pointer. Dette kan have en samlende, fokuserende effekt, men vil som regel også lukke ned for de multiperspektiviske stemmer.

Modellens vandrette akse illustrerer, hvordan facilitatorens opmærksomhed gennem transparens i dialogen og refleksive processer kan bidrage til at understøtte den samskabende praksis med afsæt i den "ikke-vidende" position. Analysen peger på, hvordan facilitatorens åbne spørgsmål positionerer medforskerne som eksperter, og i bedste fald kan bidrage til at øge deres medheds-tænkning, responsivitet og oplevelsen af det kollektive *vi*. Magtdiskurserne bevæges i langt højere grad i en produktiv retning, når dialogen understøttes gennem denne relationelle etiks forholdemåder.

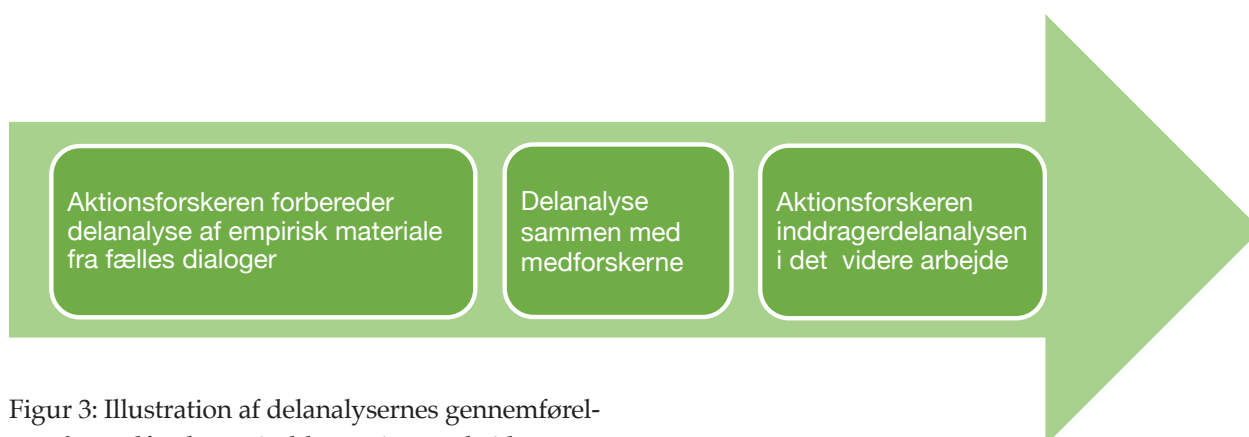
Modsat dette projekts hensigt vil modellens "vidende" position understøtte andre former for videns-dannelse, der gennem taktisk og instrumentel dialog har til formål at fremme ét bestemt organisatorisk mål (Olesen, Phillips, og Johansen 2018; Tortzen 2019).

### **Inddragelse af medforskerne i delanalyser**

Et andet etisk opmærksomhedspunkt fremkommer, når analysen eksemplificerer, hvordan diskursen om "en ny medarbejder", der har brug for "en snak", peger på en diskursivt indlejret for-forståelse, der kan fastlåse aktionsforskningens blik, så vi ikke længere er opmærksomme på at undersøge polyfoniens mange perspektiver. I David Bojes idé om *Storytelling Organizations* (Boje 1995, 2008), omhandlende fragmenterede organisatoriske fortællinger, gives der opmærksomhed til, hvordan fortællinger bliver til og forhandles i retrospektive, nutidige og prospektive perspektiver. Heri opstår antenarrativer, en slags før-narrativer, der peger ind i fremtiden.

Gennem aktionsforskningens samskabende dialog vil det være muligt at åbne op for en dialog om disse perspektiver, skabe nysgerrighed og stille spørgsmål til de taget-for-givet antagelser, der ligger bagved fastlåste fortællinger (Gergen, McNamee og Barrett 2001).

Dette etiske opmærksomhedspunkt i forhold til, hvordan vi som insider-aktionsforskere kan overse betydningen af vores indlejrede for-forståelser, peger på vigtigheden af at planlægge en række "stop-op-møder", der gør det muligt at inddrage medforskerne i at gennemføre delanalyser omhandlende vores egne, transskriberede ytringer, hvorigennem det bliver muligt at genbesøge egne fortællinger og åbne op for tilblivelsen af nye og måske mere nuancerede fortællinger.



Figur 3: Illustration af delanalysernes gennemførelse, når medforskerne inddrages i samarbejdet.

Illustrationen ovenover viser, hvordan disse delanalyser kan gennemføres. Forud for mødet gennemgår og udvælger jeg som aktionsforsker de dele af transskriberingen, der inddrages i den fælles samskabende delanalyse. Når delanalyserne gennemføres, bliver det muligt for medforskerne at medvirke til at undersøge fortællingernes bevægelse over tid, såvel som at sætte ord på, hvad fremtiden kan bringe (Boje 1995, 2008; Helin og Avenier 2016). Dette gør det muligt for medforskerne at genopdage dét, der er indlejret i organisationens fortællinger, som vi tager-for-givet. Det kan være emner, som kan være vanskelige at tale om, det selvfølgelig eller det uudsagte. Delanalyserne giver medforskerne mulighed for at undersøge og perspektivere hyppigt anvendte diskurser i fælles-

skab og prospektivt understøtte tilblivelsen af nye og mere brugbare diskurser og fortællinger. Sideløbende bliver medforskerne inddraget i at kvalificere og justere designet for processen med aktionsforskning.

### Afsluttende bemærkninger

De etiske opmærksomhedspunkter, jeg som faciliterende aktionsforsker forholder mig til, må på forskellige måder understøtte refleksivitet på den organisatoriske arena. Modellen for den "ikke-vidende" position samt et indgående kendskab til og inddragelse af transskriberede uddrag af dialogerne, gør det muligt at inddrage medforskernes indefra-kommende perspektiver som ekspertviden. Derved kan undervisningens traditionelle lærer- elevtilgange afløses af en semistruktureret, åben, refleksiv og transparent dialog. Denne metode giver mulighed for at stilladser medforskernes ønskede relationelle forandringer, der vil kunne transformere deres ledelsespraksis gennem deres egne fortællingers samskabende effekt (McNamee 2019).

Særligt insider-positionen for både forsker og medforskere foranlediger til denne opmærksomhed, idet vi alle er kulturelt forankret i organisationens mønstre, og jeg derfor, som den procesansvarlige, kan overse nødvendigheden af, at medforskerne får mulighed for centrifugalt at undersøge deres polyfoniske ytringer sammen (Coghlan 2002; Frimann og Hersted 2020). Derfor bliver det som facilitator og insider-aktionsforsker væsentligt at have den etiske opmærksomhed særligt rettet mod at frembringe nye ord, nye diskurser, nye fortællinger og nye prøvehandlinger, der kontinuerligt kan styrke mangfoldigheden og bidrage til refleksion og idéudvikling blandt medforskerne i forhold til deres ledelsespraksis.

Delanalyser og arbejdet med kontinuerlige prøvehandlinger gør det muligt for medforskerne at udvælge og afprøve nye teser om organisatoriske behov samt vende tilbage til ledelseskolleger for at drøfte og samskabe nye forståelser af deres ledelsespraksis. Derved kan faciliteringens etiske opmærksomhed, knyttet til dét at anerkende og perspektivere medforskernes ekspertviden, åbne op for dialogisk samskabelse med henblik på afprøvning af nye ledelsesformer.

## Referencer

- Anderson, Harlene. 1997. *Conversation, Language, and Possibilities: A Postmodern Approach to Therapy*. Basic Books.
- Bakhtin, Mikhail. 1984. *Problems of Dostoevsky's Poetics*. University of Minnesota Press.
- Bakhtin, Mikhail. 1981. *The Dialogic Imagination: Four essays by M. M. Bakhtin*. Austin: University of Texas Press.
- Boje, David. 1995. "Stories of storytelling organization: A post-modern analysis of Disney as 'Tamara-land'." *Academy of Management Journal* 38 (4): 997 - 1035.
- Boje, David. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE-Publications.
- Boje, David. 2008. *Storytelling Organizations*. London: SAGE Publications.
- Boje, David. 2002. "Using narratives and telling stories." In *The Manager as a Practical Author*, edited by David Holman and Richard Thorpe. London: SAGE Publications.
- Bruner, Jerome. 1978. "The role of dialogue in language acquisition." In *The Child's Concept of language*, edited by Anne Sinclair, Robert J. Jarvella og Willem Levelt, 241 - 256. New York: Springer-Verlag.
- Bruner, Jerome. 1998. *Uddannelseskulturen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Coghlan, David. 2002. "Insider action research projects: Implications for practising managers." *Management Learning* 32 (1): 49 - 60. <https://doi.org/10.1177/1350507601321004>
- Coghlan, David. 2019. *Doing action research in your own organization*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cunliffe, Ann Louise. 2016. "Republication of 'On Becoming a Critically Reflexive Practitioner'." *Journal of management Education* 40 (6): 748 - 768. <https://doi.org/10.1177/1052562916674465>
- Cunliffe, Ann Louise, and Matthew Eriksen. 2011. "Relational Leadership." *Human Relations* 64 (11): 1425-1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Frimann, Søren, og Lone Hersted. 2020. *Lederen som aktionsforsker*. København: Samfundslitteratur.
- Gergen, Kenneth. 1995. "Relational Theory and discourses of power." In *Management and Organizations: Relational alternatives*

- to individualism*, edited by Dian Marie Hosking, Kenneth Gergen and Hans-Peter Dachler, 29-50. Aldershot: Avebury.
- Gergen, Kenneth, Sheila McNamee, and Frank Barrett. 2001. "Toward Transformative Dialogue." *International Journal of Public Administration* 24 (7-8): 69-707. <https://doi.org/10.1081/PAD-100104770>
- Helin, Jenny, and Marie-José Avenier. 2016. "Inquiring into arresting moments over time: Towards an understanding of stability within change." *Scandinavian Journal of Management* 32 (3): 142-149. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.06.001>
- Hersted, Lone (red.). 2021. *Ledelse i sociale processer: Relationer, resonans og responsivitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Hersted, Lone, og Kenneth J. Gergen. 2013. *Relationel Ledelse: Dialogisk baseret samarbejde*. København: Mindspace.
- Hersted, Lone, Ottar Ness, and Søren Frimann. 2019. *Action Research in a Relational Perspective: Dialogue, reflexivity, power and ethics*. London and New York: Routledge.
- Hosking, Dian-Marie. 2010. "Moving Relationality: Meditations on a relational approach to management." In *SAGE Handbook of Leadership*, edited by Alan Bryman et al. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Jensen, Anders Fogh. 2020. *Narrative samtaler: Forklaringer fra maskinrummet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, Kenneth Mølbjerg. 2021. „Magt og etik i ledelse: Lederudvikling gennem fortællinger.“ I *Ledelse i sociale processer: Relationer, resonans og responsivitet*, redigeret af Lone Hersted, 317-344. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Jørgensen, Kenneth Mølbjerg. 2010. „Narrativ og storytelling i organisatorisk coaching.“ I *Coaching og organisationer - ledelse, magt og læring*, redigeret af Erik Laursen, Jakob Nørlem og Ulla Thøgersen, 101-129. København: Hans Reitzels Forlag.
- McNamee, Sheila. 2019. "Action Research as Ethical Practice: Coordinating Voices, Expanding Possibilities." In *Action Research in a Relational Perspective: Dialogue, reflexivity, power and ethics*, edited by Lone Hersted, Ottar Ness og Søren Frimann, 17-33. London & New York: Routledge.
- McNamee, Sheila, and Dian-Marie Hosking. 2012. *Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach*. London & New York: Routledge.



- Olesen, Birgitte Ravn, Louise Phillips, og Tine Rosenthal Johansen. 2018. *Dialog og Samskabelse: Metoder til refleksiv praksis*. København: Akademisk Forlag.
- Phillips, Louise, Maria Bee Christensen-Strynø and Lisbeth Frølund. (under udgivelse). "Arts-based Co-production in Participatory Research: Harnessing creativity in the tension between process and product." *Evidence & Policy*. Sænummer af Creativity and Co-production.
- Shotter, John. 2008. "Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipation and the Continious Creation of Novelty." *Organization Studies*, 29 (4): 501-524. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0170840608088701>
- Shotter, John. 2009. "Listening in a Way that Recognizes/Realizes the world of 'the other'." *International Journey of Listening*, 23 (1): 21 - 43. <https://doi.org/10.1080/10904010802591904>
- Shotter, John. 2006. "Understanding Process From Within: An Argument for 'Witness'-Thinking." *Organization studies* 4(27):585-604. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0170840606062105>
- Shotter, John. 2007. "With what kind of Sience Should Action Research Be Contrasted?" *International Journal of Action Research* 3 (1+2): 65-92.
- Shotter, John and Arlene Katz. 1999. "'Living Moments' in dialogical exchange." *Human Systems* 9 (2): 81-93
- Tortzen, Anne. 2019. *Samskabelse af velfærd: muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, Michael. *Kort over narrative landskaber*. 2008. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, Michael. 2006. *Narrativ Praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.