

## Udvikling af en dynamisk analysestrategi til anvendelse i aktionsforskning

Charlotte Reimert Munch<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> *Region Sjælland, Kofoedsminde, Højbovej 9, 4970 Rødby*

---

**D**enne artikel bidrager med et metodologisk bud på en dynamisk analysestrategi til anvendelse i aktionsforskning og lignende former for partcipatorisk forskning. Analysestrategien er udviklet i forbindelse med et aktionsforskningsprojekt i et processteoretisk perspektiv. I artiklen redegøres for projektets forskningsdesign og analysestrategi samt den teoretiske argumentation for de metodiske valg, der er truffet i forbindelse med udvikling af netop denne analysestrategi. Endvidere leverer artiklen et empirisk eksempel, der illustrerer analysestrategiens anvendelse i praksis. Det overordnede aktionsforskningsprojekt havde til formål at undersøge, hvordan facilitering i et processuelt tilrettelagt udviklingsforløb, med afsæt i den narrative tradition, kunne bidrage til at skabe refleksion, udvikling, læring og samhørighed i en ledelsesgruppe. Projektet fandt sted i en større, offentlig behandlingsinstitution, hvor ti mellemledere indgik som medforskere. Projektet var baseret på en socialkonstruktionistisk forståelse af aktionsforskning (Hersted, Ness, & Frimann, 2019; Shotter, 2006, 2007). Det er mit håb, at analysestrategien kan inspirere andre i deres arbejde med aktionsforskning og lignende partcipatoriske tilgange.

*Keywords:* Narrative studier, aktionsforskning, analysestrategi, ledelsesudvikling, organisatorisk læring

---

### Indledning

I artiklen præsenteres et metodologisk bud på en analysestrategi, inspireret af Bakhtins procesfilosofiske dialogforståelse (Bakhtin, 1981, 1984a; Cunliffe et al., 2014). Min forskningsmæssige interesse har været at udvikle en dynamisk analysestrategi til anvendelse i aktionsforskning og lignende former for partcipatorisk forskning. Strategien rammesættes af en socialkonstruktionistisk forståelse af udvikling og organisatorisk forandring (Gergen, 2010c; Hersted et al., 2019; Shotter, 2006, 2007). Artiklen illustrerer analysestrategiens anvendelse med et empirisk eksempel, der viser, hvordan et narrativt inspireret aktionsforskningsprojekt kunne bidrage til emergensen af nye perspektiver på

fastlåste fortællinger og åbne op for nye bud på udviklings- og organisatorisk læringspotentiale.

Aktionsforskningsprojektet foregik sammen med ti mellemledere i en større offentlig socialpædagogisk institution. Mellemlederne bidrog som medforskere i projektet, hvor de gennem prøvehandlinger og via deltagelse i dialogiske fora undersøgte egen ledelsespraksis.

De ti mellemledere havde hver især ledelsesansvar for en til tre mindre, lokale boenheder, der tilsammen rummede ca. 100 borgere og 500 medarbejdere. På grund af borgernes udviklingshandicap og særlige udadreagerende vanskeligheder havde mellemlederne, ud over deres arbejde med personaleledelse og pædagogisk ledelse, også altid en opmærksomhed på akut opståede situationer, da de fungerede som et akut beredskab, der løste opgaver, som relaterede sig til borgernes risikovurderinger og medarbejdernes arbejdsmiljø.

### **Projektets baggrund og formål**

Aktionsforskningsprojektet blev etableret på mellemledernes opfordring, da de havde behov for at udvikle og styrke deres interne ledelsesfællesskab i form af et fælles sparringsnetværk, hvor de kunne reflektere over deres opgaveløsning. De ønskede at etablere et ledelsesfællesskab, der kunne støtte dem i at kvalificere deres ledelsespraksis, alt imens de eksperimenterede med prøvehandlinger, der var målrettet deres individuelt definerede ledelsesudviklingsønsker og indsatsområder. Fællesskabet skulle fungere som en modvægt til den ensomhed og usikkerhed, der kunne opstå som ansvarlig for de vanskelige ledelsesopgaver, som de varetog.

Projektet blev tilrettelagt og faciliteret af mig som internt ansat udviklingskonsulent, der ofte samarbejdede med mellemlederne i andre typer af organisationsudviklingsopgaver. Som eksempel kan nævnes et større organisatorisk forandringsprojekt, hvor min primære opgave har været at understøtte en fælles, samskabende og borgerrelateret praksis i det socialpædagogiske arbejde. Som faglig baggrund har jeg en uddannelse som socialpædagog suppleret med en master i human resource fra Roskilde Universitet. Derudover har jeg en master i procesledelse og organisatorisk forandring fra Aalborg Universitet. Navnlig sidstnævnte har givet mig

træning i at facilitere udviklingsprocesser og undersøge dialogiske processers betydning for læring og udvikling i organisationer.

Som projektleder varetog jeg forskellige roller som ansvarlig for projektindholdet, som aktionsforsker, procesfacilitator og formidler af projektet. Opgaverne var omdrejningspunktet for arbejdet med min ph.d.-afhandling på Aalborg Universitet. Aktionsforskningsprojektets overordnede formål var at undersøge, hvordan projektets processuelt tilrettelagte udviklingsforløb, med afsæt i den narrative tradition, kunne bidrage til at skabe refleksion, udvikling, læring og samhørighed i en ledelsesgruppe. I denne sammenhæng udviklede jeg den dynamiske analysestrategi, som udfoldes og afprøves i denne artikel. Jeg undersøger et empirisk eksempel for at illustrere analysestrategiens metodologiske anvendelighed ud fra følgende forskningsspørgsmål:

*Hvordan kan en narrativt inspireret faciliteringstilgang i et aktionsforskningsprojekt bidrage til refleksivitet, der kan understøtte ledelsesudvikling og organisatorisk udviklingspotentialer?*

### **Den teoretiske ramme**

Analysestrategien, der er inspireret af proces-tænkningen, byggede på teorier af Mikhail Bakhtin (Bakhtin, 1981, 1984a; Holquist, 2002), David Boje (1995, 2001, 2008) og John Shotter (1993, 2006, 2007, 2016). Jeg har specifikt trukket på deres tanker om dialog, kommunikation og historiefortælling, idet de tilbyder en forståelse af fortællingers temporalitet som både flydende og fragmenteret. Derudover hentede jeg inspiration fra Rom Harré og Luk van Langenhoves positioneringsteori (1999).

Understøttet af proces-tænkning ville jeg undersøge projektets dialogiske samskabelsesprocessers små, flydende bevægelser, der konstant bevægede dialogens betydningsperspektiver, når forskellige fragmenterede 'stemmer' og 'ytringer' (Bakhtin, 1981, 1984a) kontinuerligt mødtes og bidrog til forandring af de dialogiske perspektiver. Her ville jeg undersøge, hvordan projektets narrative tilgang (Boje, 2008; White, 2008) til procesfacilitering fik betydning for mellemlidernes interne dialogiske processer, deres fortællinger, refleksioner og udvikling af egen ledelsespraksis. Derved måtte analysestrategien rette sig mod at kunne undersøge den relationelle samskabelse af mening i den organisatoriske verden, vi befinder os i (Hersted et al., 2019).

### **Opmærksomheder som insider-aktionsforsker**

David Coghlan og Abraham Shani (2015) har peget på nødvendigheden af, at jeg som insider-aktionsforsker havde en kontinuerlig opmærksomhed på min egen dynamiske rolle i projektet. De pegede på, at der kan opstå spændinger mellem min daglige funktion som udviklingskonsulent, hvor jeg indgik i udviklingsprojekter med et overordnet organisatorisk mål, og dette projekt, hvor jeg forskede i, hvordan mellemlederne – som medforskere – kontinuerligt formede fremtiden, baseret på deres fortællinger og individuelle ledelsesinteresser. I den forbindelse pegede Coghlan og Shani på vigtigheden af at rette min opmærksomhed på, hvordan jeg forvaltede ansvaret for projektets procesmetodiske tilgang og facilitering. Dette blev påpeget, da der kunne opstå dilemmaer mellem ledernes udviklingsproces og min rolle som forsker med en særlig forskningsmæssig interesse. Her fandt jeg nedenstående opmærksomhedspunkt betydningsfuldt:

A relational constructionist orientation invites us to adopt an appreciative stance where our appreciation is focused on the value participants give to certain forms of practice and to certain relational realities (McNamee & Hosking, 2012, s. 80).

Ifølge Sheila McNamee og Dian Marie Hosking måtte jeg tillægge deltagernes værdisættelse af det, der emergerede i de dialogiske processer, og de muligheder, det åbnede op for, den største betydning i et aktionsforskningsprojekt. Det stillede særlige krav til mine refleksioner over valg i procesforløbet, faciliteringstilgangen og formidlingsformen. Det forudsatte, at jeg anerkendte mellemlederne som medforskere og deres forventninger, deres praksis samt de relationelle og organisatoriske forhold, de reflekterede over og drøftede med hinanden i projektet.

I den forbindelse har Coghlan (2019) peget på, at jeg som insider-aktionsforsker ikke selv var værdifri, da jeg på forhånd havde relationer til medforskerne, topledelsen og mange af organisationens øvrige ansatte. Disse relationer kunne influere på min forståelse, værdisættelse og tolkning af det, som skete i projektets dialogiske processer. Forskningsmæssigt fordrede dette, at jeg forholdt mig kritisk-refleksivt til mine egne 'taget-for-givet-antagelser' (Anderson, 1997). For eksempel måtte jeg ifølge Harlene Anderson være opmærksom på, hvilken indvirkning mine egne grundantagelser kunne have på de dialogiske processer, når jeg faciliterede og stillede nysgerrige spørgsmål.

Samtidig skulle jeg have fokus på min forståelse af det, som processen handlede om. Jeg måtte tillige reflektere over processuelle detaljer, der kunne bidrage til at 'stilladsere' (begreb anvendt af Wood, Bruner & Ross, 1976) medforskernes refleksivitet og gøre det muligt at skabe nye åbninger med et forandrende potentiale.

Med ovenstående betragtninger og medforskernes udviklingsønsker kunne projektets kvalitetskriterier ikke basere sig på at måle effekten af deres prøvehandling, understøttet af programteori (Funell & Rogers, 2011) eller virkningsevalueringer (Pawson & Tilley, 1997). Disse metoder ses ofte anvendt i offentlige organisationer for at synliggøre resultaterne af en særlig indsats, f.eks. en behandlingsmæssig indsats eller arbejdsmiljøindsatsen i en organisation. Projektet måtte i stedet have fokus på samarbejdsformers emergente kræfter – de samskabende kræfters betydning – og tilblivelsens mangefacetterede perspektiver. Dette perspektiv ville over tid kunne bidrage til en nuancering af ledelsesopgaverne og potentielle organisatoriske forandringer.

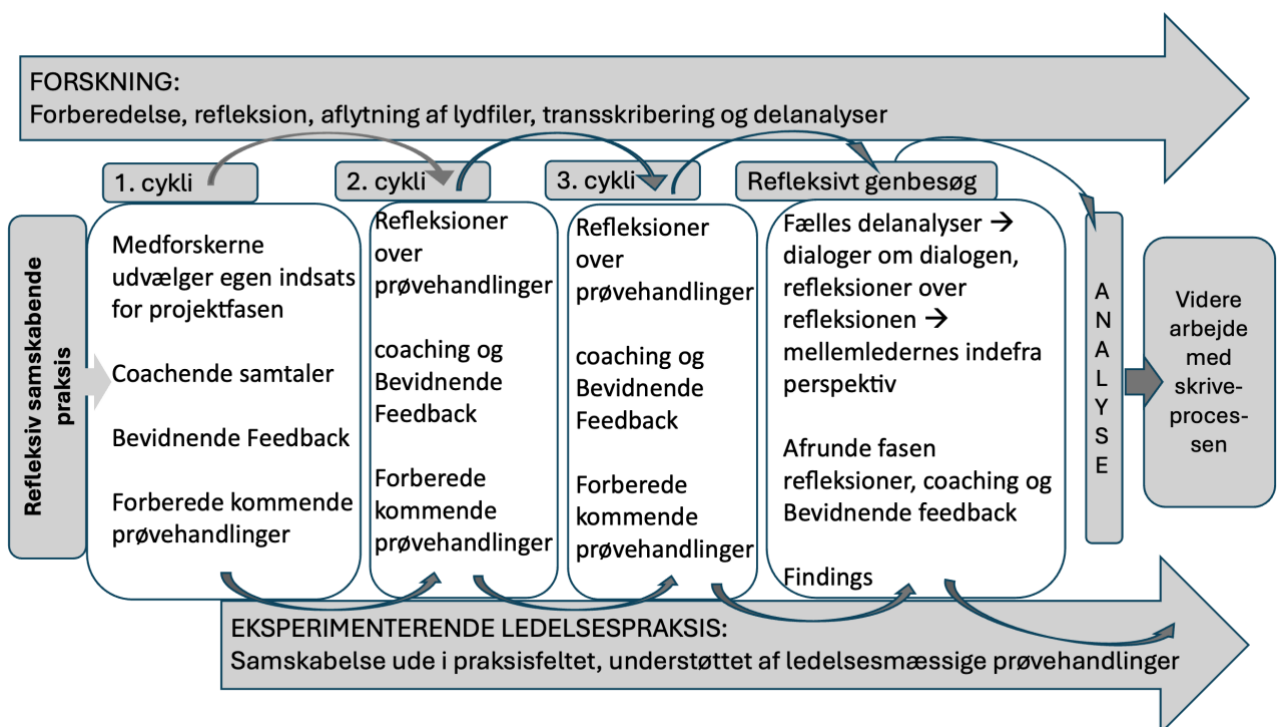
Megen forskning om samskabelse har afdækket de samfundsmæssige diskursive magtstrukturer (Cooren, 2015; Foucault, 1972, 1977; Ekmann, 2022; Phillips, 2011) og peget på dilemmaer og spændinger, der vanskeliggjorde de ønskede forandringer. Kvalitetskriterierne for denne forskning gik i en anden retning og baserede sig på tilgange, der lå inden for dét, den amerikanske socialpsykolog og professor Kenneth Gergen har argumenteret for som 'samarbejdende undersøgelser' (Gergen, 2010c, s. 102). I den forbindelse har Gergen efterlyst forskningssamarbejder, der tog udgangspunkt i 'relationelle' perspektiver, idet relationerne ifølge ham kunne generere fremtiden, når vi sammen indgik i en 'fælles handleproces' (Gergen, 2010a, 2010b). Dette fordrede min kontinuerlige opmærksomhed på at åbne op for fælles handleprocesser i forskningssamarbejdet, hvor jeg måtte være nysgerrig på, hvordan vores forskellige 'sprogspil' (Wittgenstein, 2012), ytringer og stemmer (Bakhtin, 1984a) kunne bidrage.

Desuden måtte jeg i forbindelse med ovenstående være ydmyg som formidler af vores forskningssamarbejde, idet mine publikationer bidrog med analyser af fortællinger fra det organisatoriske liv. Særligt her fandt jeg det væsentligt ikke at drage forhastede eller nagelfaste konklusioner, hvor medforskernes stemmer blev perifere eller helt udeblev (McNamee & Hoskin, 2012). Disse perspektiver finder jeg væsentlige i mine valg for den nærværende analysestrategi. I tillæg hertil har jeg valgt at inddrage

medforskerne i analysearbejdet, så deres stemmer kan bidrage til at kvalificere de forskningsbaserede formidlinger (Munch, 2025).

### Aktionsforskningsprojektets processuelle forløb

Ovenstående teoretiske perspektiver og medforskernes ønsker har bidraget til at kvalificere mine valg i forbindelse med udviklingen af projektets procesmetodiske tilgang. I figur 1 herunder gengives de overordnede træk i projektets dialogiske processer (se evt. Munch, 2022) for en af aktionsforskningsprojektets tre faser af ca. et halvt års varighed.



Figur 1. Visuel model, der belyser de grundlæggende idéer bag de cykliske forløb i en projektfase af ca. 6 måneders varighed.

Som figur 1 viser, rummede en fase tre cykliske forløb efterfulgt af et særligt tilrettelagt 'refleksivt genbesøg'. I midten af figuren vises de faciliterede cykliske møder, som primært bestod af min coaching-inspirerede facilitering og medforskernes 'responsive', 'bevidnende' feedback til hinanden med inspiration fra den narrative tilgang (White, 2006a, 2006b, 2008). Møderne foregik i en dialogisk og refleksiv form, så der blev skabt et fælles rum for ledelsesudvikling. Rammen for det 'refleksive genbesøg' (Munch, 2025) har jeg udviklet for at kunne afrunde faseforløbet med refleksive processer. På genbesøget

indgik medforskerne i delanalyser, hvor vi undersøgte deres egne transskriberede, empiriske dialogiske processer, efterfulgt af, at vi i fællesskab undersøgte, hvordan erfaringerne fra fasens prøvehandlinger kunne bidrage til at nuancere og perspektivere deres ledelsespraksis.

I modellens nederste pil illustreres medforskernes kontinuerlige udforskning af deres egne individuelle initiativer i deres ledelsespraksis. Modellen viser, hvordan projektets procesmetodiske ramme skabte en vekselvirkning mellem medforskernes prøvehandlinger, hver af seks ugers varighed, og de cykliske møder. De faciliterede processer understøttede derved medforskernes prøvehandlinger, når de reflekstivt undersøgte egne fund og gav hinanden bevidnende feedback herpå. Herved forskede de i og udviklede deres ledelsesmæssige praksis.

Modellens øverste pil illustrerer min abduktivt inspirerede forskningsbaserede processtilgang (Langley & Tsoukas, 2010), hvor jeg brugte mellemprioden som et særligt refleksionsrum. I mellemprioden reflekterede jeg over forrige mødes indhold, lydfilerne, transskriptionerne og mine feltnoter fra mødets dialogiske processer. Disse refleksioner var grundlaget for at designe og forberede mig på at facilitere det kommende møde. Særligt forud for fasens fælles erfaringsopsamling på det refleksive genbesøg fandt jeg det væsentligt at planlægge et procesforløb, der kunne understøtte det refleksive tilbageblik på det samlede faseforløb.

### **Procesfaciliteringen**

Som afsæt for de faciliterede dialogiske processer var jeg inspireret af narrative tilgange udviklet af den australske socialarbejder og familierapeut Michael White (White, 2000, 2008). Hans metoder var udviklet til at understøtte deltagernes refleksion, meningsskabelse og handlekraft gennem arbejdet med fortællinger i en terapeutisk sammenhæng. Whites metoder lægger særligt vægt på at fremme den personlige 'agenthed' (White, 2008, s. 267). Dette gjorde han gennem stilladsering af nye perspektiver på patienternes fortællinger, der kan understøtte evnen til at handle i overensstemmelse med egne værdier og intentioner.

Som facilitator tilstræbte jeg at anvende en mere coachende tilgang end Whites terapeutiske tilgang, eftersom vi befandt os i en organisatorisk – og ikke-terapeutisk – kontekst. Ofte kom lederne med problemmættede fortællinger, hvor jeg som facilitator

anvendte et 'eksternaliserende' sprogbrug, der ifølge White kunne bidrage til emotionelle perspektiveringer i den dialogiske proces (White, 2006b, s. 69). Eksternalisering kunne gøre det muligt at se os selv udefra og betragte det, vi fortalte, som om vi stod uden for et vindue og kiggede ind på os selv. Gennem faciliteringens sprogbrug tilstræbte jeg at åbne op for nye perspektiver, der kunne bidrage til skabelsen af alternative fortællinger, der netop kunne bestyrke medforskerne i at kvalificere deres ledelsespraksis.

I projektet havde jeg derudover tilpasset Whites anvendelse af bevidning (White, 2008) til en ledelsesmæssig, organisatorisk kontekst, hvor medforskerne anvendte metoden som en responsiv feedbackmodel. I denne tilpassede model har medforskerne været særligt begejstrede for at stilladsere deres bevidnende feedback ved hjælp af metaforer, der gav en naturlig dialogisk opmærksomhed til deres ledelseskollegers intentionelle handlingsperspektiver.

Ifølge organisationsteoretikeren Poula Helth vil facilitering stilladseret af æstetisk praksis kunne åbne op for sanseligheden i dialogiske processer (Helth, 2021). I faciliteringen har jeg suppleret de dialogiske processer med yderligere æstetiske virkemidler og inddraget billedkort som et supplement til de narrative metoder. Jeg udvalgte billedkort udviklet af to erhvervspsykologer (El-Kholy & Nedergaard, 2014). Billedkortene var designet til at give liv til udviklende processer og bestod af naturalistiske billeder, f.eks. fra kontorlandskaber, naturen, familielivet etc. i forbindelse med artiklens empiriske analyseeksempel har jeg anvendt billedkortene som stilladsring i de dialogiske processer for at kunne åbne op for nye perspektiver i medforskernes ledelsespraksis.

### **Forskningsmæssige krav til analysestrategien**

Transskriptionsuddrag fra projektets cykliske møder og refleksive genbesøg bliver genstand for projektets analyser. Med afsæt i min overordnede forskningsinteresse skal analysestrategien kunne undersøge de dialogiske processer, hvad enten det f.eks. drejer sig om at undersøge medforskernes fortællinger om deres prøvehandlinger i projektet, medforskerkollegernes bevidnende feedback eller min narrative faciliteringstilgang. Analyse spørgsmålne skal kunne bidrage med viden om, hvordan vores (medforskernes og mine) ytringer og stemmer i aktionsforskningens faciliterede rum får betydning for refleksiv meningsskabelse, ledelsesudvikling, oplevelsen af samhørighed og



organisatorisk læring. I denne sammenhæng har nedenstående analysespørgsmål været gennemgående i projektet:

1. Hvilke stemmer, ytringer, metaforer, antenarrativer og sprækker kommer til udtryk undervejs i den faciliterede proces?
2. Hvordan positionerer medforskerne og facilitator sig selv, hinanden og andre personer?
3. Hvordan forbinder medforskerne sig til hinanden (og til facilitator), og i hvilke øjeblikke og situationer forstærkes de relationelle forbindelser?
4. Hvordan og hvornår i de dialogiske processer opstår der dilemmaer og spændinger mellem forskelligrettede perspektiver og de handleanvisninger, der følger med fortællingerne?
5. Hvornår og hvordan åbnes der op og lukkes ned for dialogen?
6. Hvordan positioneres og konstrueres der forskellige forståelser af ledelsesrollen samt de dilemmaer og udfordringer, som er forbundet med ledelsesarbejdet?
7. Hvornår i processen er der tegn på refleksion, læring og måske endda en form for erkendelse, der peger i retning af forandring, udvikling eller nye prøvehandling?

Det er i forbindelse med disse analysespørgsmål, at jeg har udviklet denne særlige analysestrategi.

I de følgende afsnit redegøres der for analysestrategiens teoretiske baggrund. Herefter beskrives, hvordan analysen anvendes, og derefter præsenteres det analytiske eksempel.

### **Analysestrategiens overordnede procesfilosofiske dialogforståelse**

Både procesforløbets tilgang og analysestrategien er i høj grad inspireret af den russiske litterat Mikhail Bakhtins dialogforståelse, også kaldet 'dialogisme' (Bakhtin, 1981, 1984a; Holquist, 2002). I den forbindelse har jeg skelet til Louise Phillips' analysetilgang 'IFADIA' (Phillips, 2011), der ligeledes trækker på Bakhtin og til dels Foucault. Jeg har dog valgt at udvikle min egen analysestrategi med hovedvægten på Bakhtins dialogforståelse. Bakhtin tilbyder en procesfilosofisk forståelse af dialogiske processer, og hans sprog og tanke-sæt kan forstås som 'processensibelt' (Cunliffe et al., 2014, s. 339). Bakhtin forstår dialogens respons som et etisk og moralsk ansvar, idet vi hele tiden

indgår i et responsivt forhold til andre og til vores omverden. Bakhtin skriver: "A person has no internal sovereign territory, he is wholly and always on the boundary; looking inside himself, he looks *into the eyes of another or with the eyes of another.*" (Bakhtin 1984a, s.287). Ifølge Bakhtins dialogisme forstås den dialogiske 'flerstemmighed' (*polyfoni*) som respons på tidligere ytringer, idet den dialogiske proces trækker på flere stemmer (perspektiver/diskurser). Inden for den bakhtinske forståelse foregår de dialogiske processer både inde i én selv, i dialogen med andre og i samspil med de generelle samfundsmæssige opfattelser. Disse stemmer er sprogligt indlejret og kommer til udtryk flerstemmigt.

### **Dialogiske centripetale og centrifugale kræfter**

Bakhtin skelner mellem monologens 'centripetale' og dialogens 'centrifugale' kræfter (Bakhtin, 1981). I sin bog, der omhandler en analyse af Dostojevskijs værker, refererer Bakhtin til monologen som magtfuld, når han skriver: "Monologue is finalized and deaf to the other's response." (1984a, s. 293). I citatet refererer Bakhtin til monologen som 'afsluttende' (finalizing), idet den ikke inviterer til et responsivt svar fra de andre. I monologen gør den talende brug af det, som Bakhtin kalder centripetale kræfter (Bakhtin, 1981; Frank, 2005), hvor sproget får en samlende kraft, der lukker ned for yderligere perspektiver.

Modsat dette slippes de centrifugale kræfter fri (Bakhtin, 1981), hvilket 'uafslutteligt' (unfinalized) inviterer andre til responsivt at deltage i den kontinuerlige, dialogiske proces. De centrifugale kræfter forstås som en forandrende kraft i det, som Bakhtin kalder 'the open-ended dialogue' (Bakhtin, 1984a, s. 293), hvor de flerstemmige perspektiver øges, inkluderes og bidrager til at åbne den dialogiske proces. De centrifugale kræfter giver mulighed for, at stemmerne nuanceres og ofte viser sig at være modsætnings- eller dilemmafyldte. Det er disse flerstemmige udtryk, der emergerer i de dialogiske processer, hvilket kan give anledning til læring, erkendelse og forandring.

### **Ytringer; en særlig dialogisk opmærksomhed**

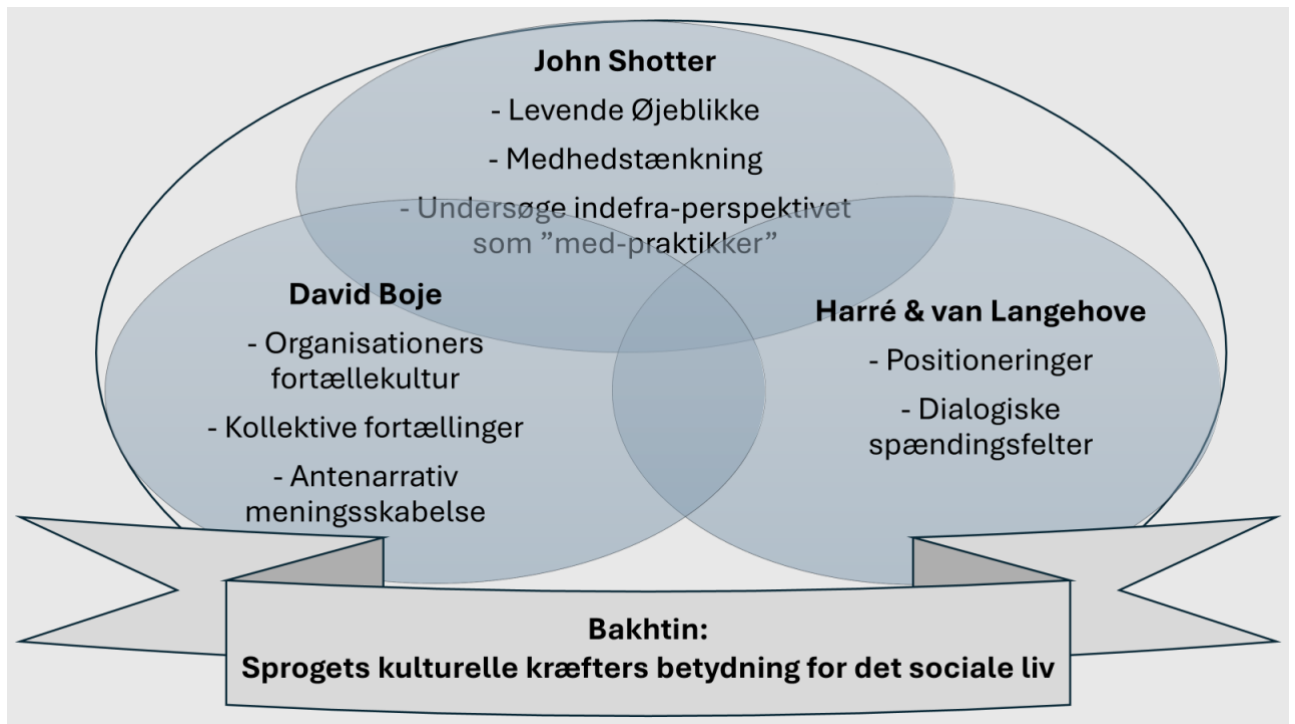
I tillæg til ovenstående finder jeg Bakhtins fokus på ytringers dialogiske betydning (Bakhtin, 1981, 1984a; Holquist, 2002) som væsentligt for analysestrategien. Ifølge Bakhtin er ytringer ikke kun de ord, der siges; de er altid indlejret i en konkret, social og

kropslig situation. Betoning, intonation og følelsesmæssig stemning, såsom frustration, vrede eller humor, er afgørende for ytringens betydning (Bakhtin, 1984b). Selvom Bakhtin ikke eksplicit behandler nonverbal kommunikation, åbner hans dialogiske forståelse af ytringer også mulighed for at medtænke kropslige, konkret situerede udtryk. Eksempler på disse udtryk kan være at rømme sig, smile, fælde en tåre, åbne håndfladerne eller banke i bordet, og de er meningsbærende i en dialogisk proces (Bakhtin, 1986).

I Bakhtins dialogforståelse er ytringer altid 'aktivt svarende', dvs. at fortælleren gennem sin ytring både forholder sig til tidligere og til forventede ytringer, hvorved en dialogisk proces forstås som socialt og tidsmæssigt forbundet (Holquist, 2002). Ifølge Bakhtin er ytringer produktive – i det mindste for en kort stund – i den forstand, at de har en iboende skabende kraft, der giver mening for de deltagende parter, når de belyser eller løsner op for en situation. Det ses ved, at de dialogiske parter følger fællesskabets normer og etiske grundlag, hvilket har indflydelse på, hvordan de på hinanden følgende ytringer formuleres og skaber forbindelse til hinanden (Holquist, 2002). Der er således altid en social relation – et vi – indbygget i ytringers uafsluttede sproghandlinger, som opstår og udvikles i kraft af det aktuelle dialogiske fællesskab og den kontekst, som dialogen foregår i.

### **Analysestrategiens øvrige inspirationer**

I analysestrategien inddrages narrative perspektiver fra David Bojes organisationsteori (1995, 2001, 2008) og John Shotters kommunikationsteori (1993, 2016). Begge forskere står på skuldrene af Bakhtin. Endvidere inddrager jeg perspektiver fra Rom Harré og Luk van Langenhoves positioneringsteori (1999) med henblik på at undersøge, hvordan dynamikkerne og relationerne positioneres i de empiriske uddrag. I nedenstående model (Figur 2) visualiseres analyserammens teoretiske inspiration.



Figur 2. Visuel fremstilling af analysestrategiens sammenhæng med de teoretiske positioner.

Med figuren (2) illustreres det, hvordan de valgte teoretiske positioner både kan tilføre analysestrategiens særegne kvaliteter og har en overlappende sammenhæng. Overlappet skyldes, at alle de teoretiske positioner knytter an til en dialogforståelse, hvor sprogets skabende kraft tillægges en afgørende betydning for det sociale liv. Disse teoretiske positioner præsenteres i de følgende afsnit.

### Storytelling organizations

I organisationsteoretikeren David Bojes teori 'storytelling organizations' (Boje, 2008) skelnes der mellem 1) retrospektivt dannede 'narrativer' (Boje, 2001, s. 7-8), 2) nuets 'levende fortællinger' (Boje, 2008, s. 241) og 3) 'antenarrativ' meningsdannelse (Boje, 2008, s. 13), der prospektivt rækker ud i fremtiden. Derved adskiller Bojes narrative analysetilgang sig fra andre narrative tilgange, f.eks. i en retrospektiv biografisk analyse af det levede liv (Bo et al., 2016), som har fokus på fortællerens individuelle erfaringer, baseret på følelser og begivenheder, som fortælleren selv fremhæver som betydningsfulde. Bojes teorier handler grundlæggende om, hvordan fortællinger

konstrueres, bevæges og emergerer i de historiefortællende, organisatoriske og samfundsmæssige rammer.

I Bojes optik er narrativer overordnede 'plotgjorte' fortællinger, der med 'én stemme' (Boje, 2008, s. 100) signalerer et afsluttet grundlag at agere ud fra. Ifølge Boje ses disse f.eks. i organisationens strategiske, retningsgivende dokumenter og introduktionsbeskrivelser til nyansatte, eller når fællesskabernes dominerende stemmers samskabende kraft plotgøres, hvormed fællesskaberne udelukker inddragelse af andre perspektiviske stemmer.

Derimod er de levende fortællinger fragmenterede fortællinger, der refererer både bagud til tidligere fortællinger, til oplevelser i nuet og samtidig rækker fremad mod nye fortællinger (Boje, 2008). Her ses en overensstemmelse med procesteorien, idet levende fortællinger på én og samme tid rummer tanker og ønsker om fremtiden, modsætninger samt forskellige organisatoriske perspektiver og opfattelser. De levende fortællinger har en sammenhæng med 'antenarrativ' meningsskabelse (Boje 1995, 2001, 2008). Inden for storytellingteorien tillægges 'antenarrativet' en 'dobbelt betydning' (Boje, 2001, s. 1), hvilket kan beskrives som:

- 1) en 'før-forståelse' (Boje, 2001, s. 1), der flygtigt peger på fortællingers handlingsperspektiver. 'Ante' betyder 'før', og ifølge Boje er 'antenarrativet' forbigående og får kun en momentan betydning i dialogiske processer. Samtidig er 'antenarrativet' et ...
- 2) ... fragmenteret 'bud' (Boje, 2001, s. 2) på en fortælling, der peger ind i fremtiden og kan bidrage til nye organisatoriske 'tilblivelser' (Boje, 2001, s. 4).

Boje trækker på Bakhtin (2008, s. 1), når han sammenkæder de centripetale kræfter med fastlåste, plotgjorte fortællinger og de centrifugale som dialogiske kræfter, der giver plads til de levende fortællingers flerstemmige perspektiver, der åbner mulighed for organisatoriske forandringer. Boje (2008) argumenterer for at lytte til disse levende fortællinger, der bliver fortalt overalt i det organisatoriske liv og former den 'antenarrative' meningsskabelse. Gennem disse dialogiske meningsskabelser opstår samskabende fortolkningsprocesser af de indlejrede og kendte organisatoriske narrativer,

der netop kan bidrage til forandring, når fællesskabets fortællinger nuanceres og tilføres nye perspektiver.

#### *Den antenarrative dimension*

Med 'Tamara-metaforen' (Boje, 2001, s. 4) peger Boje på den 'antenarrative' meningsskabelses betydning for nye organisatoriske tilblivelser. Boje påpeger, at "no one knows a whole story and there are no whole stories anyway" (2001, s. 5), når han sammenligner organisationers liv med den eksperimentelle teaterform 'Tamara-Play' (Boje, 1995). Tamara er en teaterforestilling, der foregår i en bygning, hvor teatergængerne selv vælger, hvilke scenarier de vil følge. Derved færdes de i mere eller mindre selvvalgte formelle som uformelle rum (Boje, 1995). I dette Tamara-landskab samkonstruerer samtaleparterne deres 'kollektive fortællinger' (Boje, 2001, s. 5) sammen med dem, som de møder i de forskellige rum. Dette betyder, at den samme fortælling kan give anledning til mange forskellige plotgørelser om, hvem der er de ansvarlige, skyldige, heltene og skurkene i fortællingerne. Plotgørelserne fremkommer forskelligt – ligesom i organisationerne – alt efter, hvor publikum færdes, og hvordan de fylder hullerne i skuespillernes ytringer ud med deres egne antagelser om, hvad der foregår.

Med Tamara-metaforen trækker Boje paralleller til, hvordan organisationsmedlemmer i den postmoderne, historiefortællende organisationskultur kontinuerligt forsøger at finde ud af 'Hvem har gjort hvad?' (Boje, 1995, 2001). Han peger på, at denne organisatoriske meningsskabelsesproces har et indbygget 'flow' bestående af 'forkortede' (Boje, 2001, s. 8) og 'afbrudte' (Boje, 2001, s. 8) fortællinger. Ifølge Boje er det disse flow, der reflektivt understøtter læring gennem fællesskabets aktivering af en 'kollektiv hukommelse' (Boje, 2001, s. 4). I den forbindelse peger han på, at der opstår 'tvetydighed' (Boje, 2001, s. 3) og et særligt afsæt for 'spekulationer'<sup>1</sup> (Boje, 2001, s. 3), der peger frem mod det ukendte gennem fortællingernes 'antenarrative' meningsdannelse. Dette tillægger Boje en særlig funktion – en slags meningsskabelsesnetværk – hvor parterne samkonstruerer, konceptualiserer og distribuerer de fortællinger, de finder mest aktuelle i den konkrete situation. I dette

---

<sup>1</sup> Boje (2001, s. 1) peger på, at "ante" tidligere blev anvendt i forbindelse med spilleverdenens spekulationer (Mirriam-Webster Dictionary). F.eks. var "Ante-post" inden for hestevæddeløb et spekulativt væddemål lavet på en hest allerede dagen før løbet.

perspektiv kan analysen rette en særlig opmærksomhed mod refleksionernes betydning for ‘antenarrativ’ meningsgæbelse i det organisatoriske liv.

### **Indefra-processen-perspektivet**

Analysestrategien er også inspireret af den britiske kommunikationsteoretiker og dialogfilosof John Shotter. Han peger på betydningen af ‘medhedstænkning’ (whithness-thinking) (Shotter, 2006, s. 588-591) som væsentlig for den dialogiske, samkonstruerende kvalitet. Dette indebærer relationelt at ‘tænke-med-den-anden’ i dialogiske processer, når vi spontant og ‘responsivt’ (Shotter, 2006, s. 588) forholder os til det, den anden fortæller. Shotter påpeger, at ‘medhedstænkning’ kan åbne op for at forstå noget, vi får en indre fornemmelse af, når vi lytter til den anden – måske noget, vi endnu ikke har forstået meningen af. I den forbindelse argumenterer Shotter for, at analyserne og det, der skrives og publiceres, ligeledes bør ‘tænke-med-den-anden’ og tilvejebringes i et ‘medhedstænkende’ perspektiv, der retter sig mod at være støttende for dem, som forskningen handler om (Shotter, 2006, 2007).

#### *‘Levende øjeblikke’; som særlige dialogiske, udfoldende momenter*

I arbejdet med analysen er jeg interesseret i at undersøge de dialogiske ‘levende øjeblikke’ (Shotter & Katz, 1999). Jeg finder dem ofte i sammenhæng med dialogiske processer, hvor jeg anvender æstetisk praksis i procesfaciliteringen. Levende øjeblikke kendetegnes ved, at der bringes nye perspektiver frem, eller der skabes en ny bevægelse i den dialogiske proces, ofte i forbindelse med metaforer, hvori følelser kommer til udtryk (Shotter, 2006). Ifølge Shotter opstår levende øjeblikke, når dialogparternes opmærksomhed flyttes fra de ting, der konkret tales om, til at blive en relationel proces, hvor dialogparterne begynder at give udtryk for en indre og mere sanselig stemning (Shotter, 2016).

Det at blive berørt, ramt og bevæget af noget ukendt forekommer ifølge Shotter ikke så ofte (Shotter, 2016). Han argumenterer for, at disse levende øjeblikke er tæt relateret til den specifikke sammenhæng, de opstår i. Ifølge Shotter vil jeg i disse sammenhænge som dialogpartner og aktionsforsker kunne mærke en forskydning af mine antagelser – noget som ikke helt passer ind og gør mig forvirret. Gennem undersøgelsen af levende øjeblikke vil analysen kunne udfolde disse momenter, der i særlig grad berører os som dialogpartnere.

### *Analyse i et indefra-processen-perspektiv*

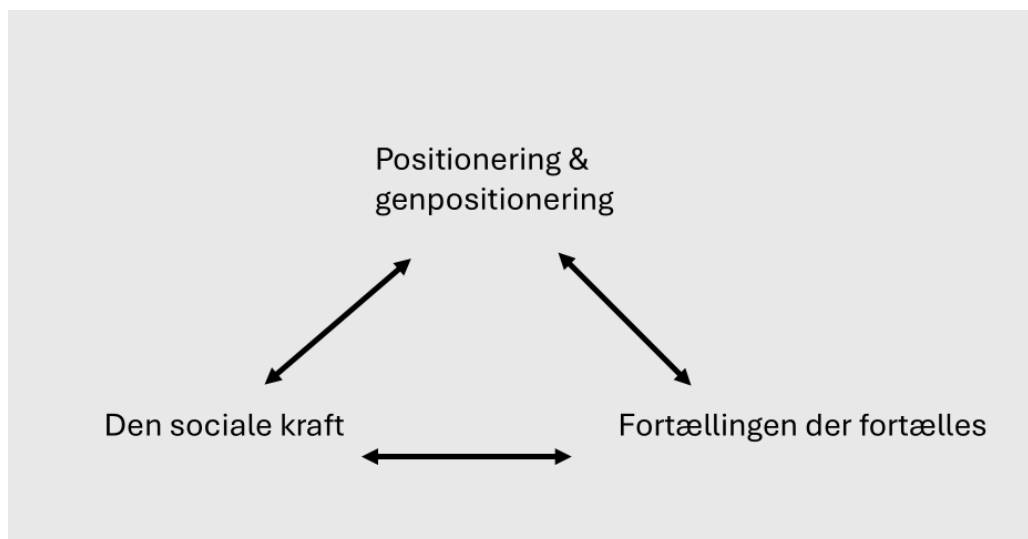
De levende øjeblikke synes at være særligt betydningsfulde at identificere. De er dog 'ikke rationelle' (Shotter, 2016, s. 14) og fremstår 'komplicerede og detaljerede' (Shotter, 2016, s. 14), hvorfor de er svære at undersøge i en analysesammenhæng. Ifølge Shotter bør analyse af de levende øjeblikke tilskrives stor opmærksomhed på 'indefra-perspektivet', dvs. at 'tænke-med-den-anden'. I den forbindelse argumenterer Shotter for, at forskeren må undersøge fra et perspektiv som 'med-praktiker' (Shotter, 2006, s. 601) med opmærksomhed på, hvordan 'det-der-tales-om-virker-til-at-have-betydning' (Shotter, 2016) fra fortællernes perspektiv. 'Indefra-perspektivet' kan bidrage til at undersøge fortællingernes relationelle betydning på mikroniveau i det specifikke fællesskab i stedet for at forestille sig, "hvad det betyder", f.eks. i en større organisatorisk kontekst.

### **Positioneringsteori**

Analysestrategien trækker desuden på Rom Harré og Luk van Langenhoves 'positioneringsteori' (1999). Positioneringsteorien giver mulighed for at undersøge ytringernes uforudsigelighed, der konstituerer sig gennem de dialogiske processers skiftende relationelle positioner. Dette undersøgelsesperspektiv kan give opmærksomhed til dialogparternes mangfoldige, komplekse og ofte modsætningsfyldte positioneringer, der formes gennem samkonstruerede, flerstemmige ytringer (Harré & van Langenhove, 1999).

Positioneringsteorien adskiller sig fra IFADIA, hvor Phillips (2011) trækker på Foucaults tænkning om diskursers magtfulde kraft (Foucault, 1972, 1977), hvilket giver IFADIA et kritisk blik på samfundets inklusions- og eksklusionsdynamikker. Positioneringsteorien derimod undersøger samtaleparternes sprogspil, hvilket åbner op for en forståelse af dynamikken og tilblivelserne i det sociale liv på mikroniveau. Her finder jeg det særligt interessant, hvordan Harré og van Langenhoves positioneringsteori rammesættes som en 'gensidigt bestemmende triade' (1999). Her må analysens opmærksomhed rettes mod samspillet mellem 1) den 'sociale kraft' (modalitet), hvormed ytringerne bliver formidlet, 2) 'fortællingen', som fortælles, og 3) 'positioneringer' og 'genpositioneringer'. Harré og van Langenhoves model gengives herunder.





Figur 3. Egen oversættelse og tilpasning af positioneringsteoriens gensidigt bestemmende triade, inspireret af Harré og van Langenhove (1999).

Ifølge Harré og van Langenhove vil positioneringer altid være 'intimiderende', men ikke altid 'intenderet' (1999). Ovenstående model (figur 3) kan anvendes for at graduere betydningen af positioneringerne. I en analytisk sammenhæng er det graden af 'performativ' eller 'regnskabsførende' (accountive) – en slags 'dig-og-mig-regnskab' – der må vurderes i kraft af ytringens samlede udtryk. Det samlede udtryk kan indikere, hvorvidt positioneringen kan tilskrives en intenderet betydning. I denne sammenhæng kan der opstå dilemmafulde spændingsfelter, der træder frem, når vi som samtalepartnere positionerer os selv og andre igennem de levende fortællinger i forhold til vores hverdagspraksis.

#### *'Første-, anden- og tredjeordens'-positioneringer*

Harré og van Langenhove skelner mellem 'første-, anden- og tredjeordens'-positioneringer, hvor førsteordenspositionering som oftest ikke er intenderet, mens anden- og tredjeordenspositionering altid er intenderet (Harré & van Langenhove, 1999).

1) I førsteordenspositioneringen positionerer fortælleren sig selv og andre gennem de kontinuerlige, dialogiske, levende fortællinger. Her modtager de positionerede 'stiltiende'. Det vil sige, at positioneringen som oftest har et performativt ærinde og dermed ikke afvises af den positionerede.

2) Andenordenspositioneringen er derimod oftest af en mere regnskabsførende karakter. Her kan positioneringer afvises af modparten med en genpositionering, som viser, at den positionerede ikke accepterer præmissen.

3) Tredjeordenspositioneringen kan involvere andres fortællinger i en performativ og/eller regnskabsførende positionering. I tredjeordenspositioneringen gentager fortælleren udvalgte dele af andres fortællinger, både de tilstedeværendes og ikke-tilstedeværendes fortællinger. Dette kan gøres mere eller mindre intenderet med henblik på at fremhæve de udvalgte perspektiveringers særlige betydning.

Med denne inspiration fra positioneringsteorien kan jeg undersøge, hvordan de dialogiske processer bevæges og influerer på medforskernes oplevelse af handlemuligheder (agenthed), når de fortæller om deres prøvehandlinger i deres daglige ledelsespraksis.

### **Opsummering af den dynamiske analysestrategi**

Ovenstående forskelligrettede teoretiske positioner danner rammen for analysestrategien i et procesteoretisk perspektiv, hvor vi kan forstå forandring gennem sproglige bevægelser, der forekommer i kontinuerlige, flerstemmige positioneringer og dialogiske tilblivelser.

Shotters teoretiske ståsted tilbyder mig et 'indefra-perspektiv', som kan bidrage med en relationel og imaginær 'medhedstænkende' tilgang til det analytiske arbejde. Bojes teori, der omhandler den 'antenarrative' meningsgskabelses potentielle betydning, kan bidrage med procesteoretiske perspektiver på læring og forandring i den organisatoriske sammenhæng. Med Harré og van Langenhoves socialpsykologiske tilgang i positioneringsteorien vil jeg derimod kunne pege på, hvordan ytringerne har 'en positionerende kraft'. Derved kan positioneringsteorien bidrage til at få øje på spændinger og dilemmaer, der influerer på medforskernes agenthed, som påvirker deres mulighed for at handle.

Med disse teoretiske kilder kan analysestrategien fungere som en dynamisk ramme, hvor hvert enkelt af de teoretiske bidrag har forskellige opmærksomhedspunkter. Disse opmærksomhedspunkter gør det muligt kontinuerligt at kvalificere analysearbejdet.

### Udvælgelse af empiriske dialogiske processer

I forbindelse med udvælgelsen af 'levende øjeblikke' (Shotter & Katz, 1999) til videre analysearbejde blev de transskriberede lydoptagelser lyttet igennem flere gange. Analysearbejdet indledtes med at danne et overblik i lydfileerne, hvor jeg lyttede efter sproglige bevægelser, der gjorde mig nysgerrig på at forstå betydningen af medforskerens forandringsarbejde. Jeg søgte efter de 'spekulative' refleksioner, der berørte mig, hvor jeg undrede mig over, hvad de afbrudte ytringer og dialogens følelsesmæssige intensitet kunne være et udtryk for.

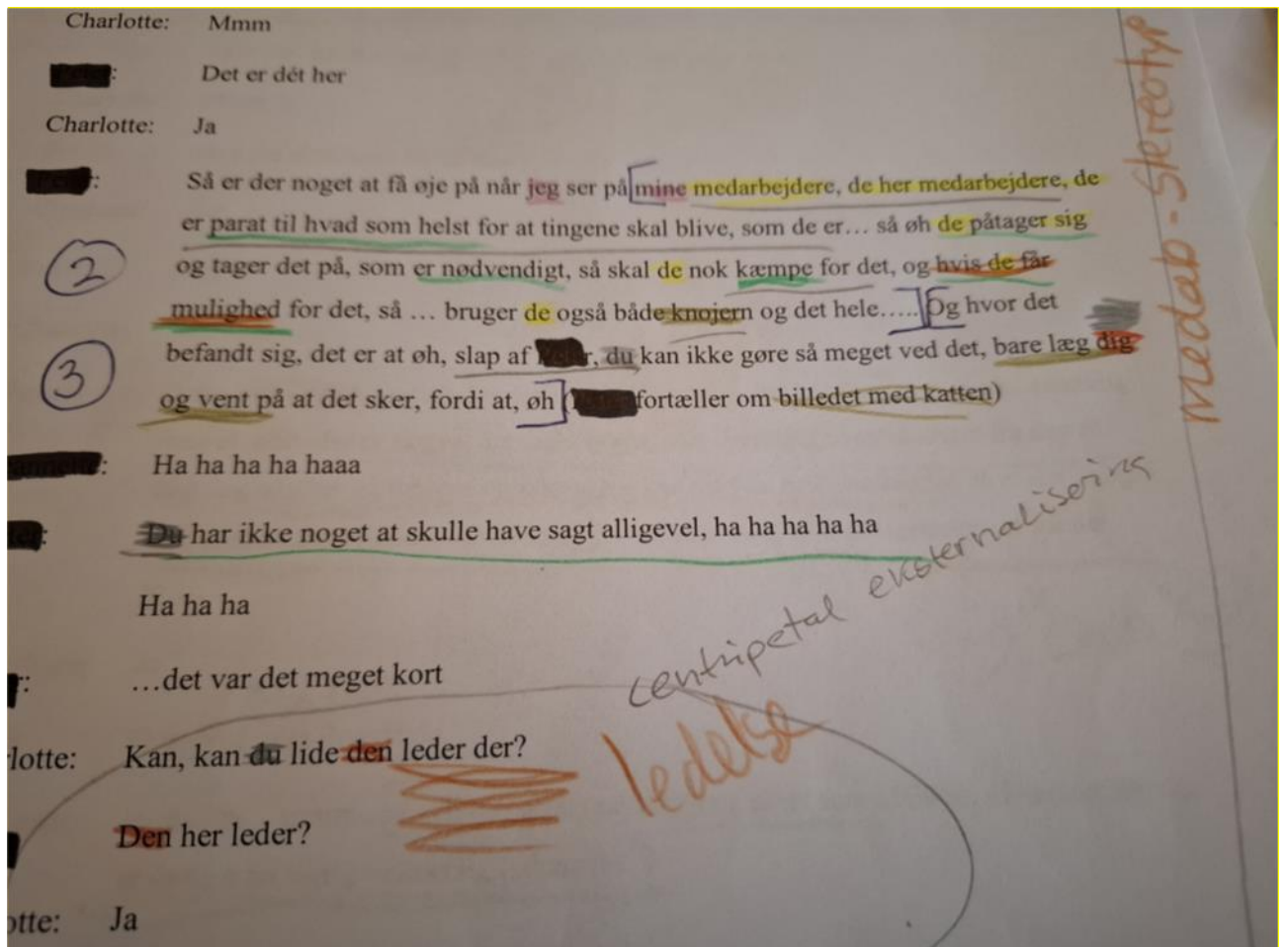
### Den analytiske fremgangsmåde

Efter at have udvalgt empiriske dialogiske processer til analyseeksemplet begyndte jeg at markere det transskriberede uddrag med forskellige farver, så det kunne anvendes som et arbejdspapir, som jeg kunne vende tilbage til undervejs i analysen. Med farverne dannede jeg mig et overblik over, hvad de dialogiske processer handlede om, hvem der indgik, og hvordan de indgik i transskriptionerne. Herunder (i figur 4) vises farvernes angivelse af forskellige analytiske opmærksomhedspunkter.

- **Metaforer**
- **Særlige ordvalg** hvor jeg bliver nysgerrig på ytringens betydning f.eks. Ift.
  - Den ekstraverbale kontekst,
  - Bevægelser og eventuelle nye perspektiver,
  - spændinger og modsatrettede perspektiver
  - Imaginære perspektiver, hvordan er det at være fortæller.
- **Fortælleren positionerer sig selv i 1. person (jeg, min og mig)**
- **Fortælleren positionerer sig selv i tredje person (sig)**
- **Personer positioneres som en generaliseret gruppe, i tredje person (de og dem, deres og f.eks. medarbejderne, cheferne og administrationen)**
- **2. person (du, dig, din, I, jer og jeres)**
- **Fortælleren positionerer sig selv og andre i 1. person flertal vi, vores og os**

Figur 4. Visuelt overblik over farvevalg i de udarbejdede arbejdspapirer.

Som det fremgår af figur 4, valgte jeg også at markere passager, hvor interaktionerne i særlig grad påkaldte opmærksomhed. F.eks. markerede jeg dialogparternes anvendelse af metaforer samt særlige ord eller beskrivelser, hvor jeg blev nysgerrig på betydningen for den, der ytrede sig. Alt dette førte jeg ind i arbejds papiret for at danne mig et overblik over de bevægelser og midlertidige tilblivelser, som det udvalgte levende øjeblik havde tilvejebragt. Nedenstående er et eksempel på et farvelagt arbejds papir (figur 5).



Figur 5. Et eksempel på et arbejds papir, hvor farver og noter hjælper med at åbne op for analysen.

Sideløbende med at jeg farvelagde arbejds papiret (figur 5), tilførte jeg noter over mulige teoretisk baserede analytiske betydninger, jeg kunne tillægge de enkelte ytringer og mine opstillede analysespørgsmål. Dette gjorde jeg for kontinuerligt at kunne vende tilbage til arbejds papiret og kvalificere analysen, efterhånden som nye fortolkningsmuligheder fremkom fra en anden vinkel end tidligere. F.eks. vendte jeg tilbage med inspiration fra Shotters relationelle 'indefra-perspektiv' (2006, 2016) og undersøgte et

‘medhedstænkende-perspektiv’, inddrog Bojes fremtidsrettede fokus til at undersøge de levende fortællinger og ‘antenarrative tilblivelser’ eller vurderede positioneringens triadiske kraft i en særlig del af fortællingen.

Når analysen således var åbnet op, og arbejdspapirets forskellige analytiske perspektiver begyndte at vise sig, fandt jeg det væsentligt at invitere medforskerne ind i analyseprocessen, idet de bidrog som medforskere og tilkendegav deres ‘indefra-perspektiver’ undervejs i processen (Munch, under udgivelse). Deres perspektiver blev tilført arbejdspapiret og indarbejdet i analysen, efterhånden som jeg har arbejdet med den. Dette samarbejde gjorde det muligt for mig at udpege, nuancere og kvalificere de analytiske pointer (Shotter, 2009). F.eks. har jeg inddraget medforskeren John to gange undervejs i artiklens empiriske eksempel. Desuden har medforskergruppen bidraget i forlængelse af Johns og mine drøftelser.

Valgene i denne del af den analytiske proces tilskriver jeg to forskningsmæssige kvaliteter: 1) at modvirke simple fortolkninger, idet jeg som insiderforsker ønskede at mindske risikoen for at drage forsimplede fortolkninger uden at forholde mig til medforskernes ‘indefra-perspektiv’, og 2) at bidrage til den gennemsigtighed, der fordres inden for rammen af dette projekts validitetskriterier (Hersted et al., 2019).

I forbindelse med, at analysen skriftliggøres, blev både medforskernes og egne bidrag anvendt, da jeg endnu en gang reflekterede over de forskellige fortolkningsmuligheder, der viste sig. Dette gjorde jeg både før og sideløbende med, at jeg skrev analysen frem.

Som afslutning har jeg rundet analysen af med et refleksivt tilbageblik, der samlede op på det, der emergerede i analysen. Jeg har skrevet dette refleksive tilbageblik, alt imens jeg reflekterede over, hvordan det-der-tales-om-virkede-til-at-have-betydning i et ‘indefra-perspektiv’ for at belyse dialogens betydning for medforskerne. Herefter perspektiveres analysen i forhold til artiklens overordnede forskningsspørgsmål for at bidrage med forskningsmæssige perspektiver på organisatoriske bevægelser og måske endda spor af læring, set gennem dette projekts socialkonstruktionistiske tilgang. Intentionen har været at udvikle et forskningsbidrag, der kunne bidrage ‘medhedstænkende’ og støttende for dem, som indgik i forskningen (Shotter, 2007, 2006), dvs. medforskere, forsker og organisationen, uden at det kom til at fremstå som nagelfaste forskningsmæssige erklæringer (Frank, 2005).

## Analyse; et empirisk eksempel på anvendelse af analysestrategien

For at afprøve ovenstående dynamiske analysestrategi vises et empirisk analyseeksempel, der er taget ud af sin kontekst, idet eksemplet er et uddrag fra en længere analyse, der vil indgå i min afhandling. I analyseeksemplet undersøges, hvad der sker i de faciliterede dialogiske processer, når jeg som facilitator anvendte en coachende tilgang i min facilitering med henblik på at bidrage til ledelsesudvikling og organisatorisk forandring.

Det valgte eksempel viser analysen af levende øjeblikke, udvalgt fra et 'refleksivt genbesøg' (se evt. figur 1), hvor medforskeren John afrundede sine aktiviteter i projektets anden fase. Han fortalte, hvordan han kontinuerligt havde arbejdet med sine udvalgte prøvehandlinger igennem det seneste halve år. Vi sad samlet omkring et stort rundt bord i et af organisationens store mødelokaler, hvor vi alle kunne få øjenkontakt med hinanden. Jeg havde valgt at lade medforskerne reflektere over fasens prøvehandlinger, stilladseret af billedkort som et æstetisk virkemiddel, der ville kunne bidrage yderligere til processen (Helth, 2021). Anvendelsen af billedkort som en æstetisk praksis og refleksionsøvelse havde medforskerne prøvet en gang tidligere, hvor jeg anvendte billedkortene som stilladsering af en anden type dialogisk proces. Denne dag havde jeg lagt 150 billedkort på bordet i et tilstødende lokale og bad hver leder udvælge tre billedkort, der inspirerede dem til at fortælle om projektfasens samlede prøvehandlinger: 1) Hvad har du arbejdet med? 2) Hvad har du fået øje på? og 3) Hvor har prøvehandlingerne ført dig hen som leder?

John meldte sig som den første til at fortælle om sit ledelsesarbejde i et større organisatorisk forandringsprojekt, hvor organisationens øverste ledelse og medarbejderne også indgik aktivt. John havde valgt nedenstående billeder til at stilladsere sin fortælling.



Figur 6. Johns tre valgte billedkort.

John havde lige fortalt, hvordan han forsøgte at sætte nye samarbejdsformer blandt medarbejderne på skinner, og hvordan medarbejderne reagerede på hans forsøg. I forbindelse med analysearbejdet inddrog jeg John. Han fortalte, at hans fortælling afspejlede alles usikkerhed over for forandringen, hvor den kompleksitet, uforudsigelighed og ukontrollerbarhed, som ofte kendetegner større organisatoriske forandringer, gjorde det vanskeligt at gennemføre forandringen i praksis. På denne baggrund var der nogle modsætningsfyldte dilemmaer, som John og medarbejderne var optaget af. I den forbindelse havde han inviteret en chef til at deltage i næste personalemøde om 14 dage.

### Analysens relationelle indefra-perspektiv

I umiddelbar forlængelse heraf viste John sit sidste billedkort: en kat, der lå på maven med benene trukket ind under sig. Han begyndte at beskrive, hvor hans prøvehandlinger havde ført ham hen som leder (figur 7).

#### Johns fortælling om kattebilledet

John fortsætter og fortæller om kattebilledet:  
Positionerer sig på afstand af sig selv, måske ovenikøbet set udefra

[...] Og hvor det befandt

17  
18 sig, det er at øh, ”slap af John, du kan ikke gøre så meget ved det”, bare læg  
19 dig og vent på at det sker, fordi at, øh

Lederrollen som afventende men klar opstået som et levende øjeblik, understøttet af kattemetaforen

[...] Taler fortsat til sig selv Bekræfter sig selv, i at han ikke kan gøre noget

21 Du har ikke noget at skulle have sagt alligevel, ha ha ha ha

[...] Positionerer cheferne over ham Spekulationer??? Over hvad???, Tyder på at John gerne vil være en man lytter mere til i denne situation

23 Det var det, meget kort

Plotgjort centripetal lukning

Figur 7. Empirien til Johns fortælling om hans tredje billedkort.



Kattebilledet fik *stemme* og talte til John: "... Øh, slap af John, du kan ikke gøre så meget ved det, bare læg dig og vent" (linje 18-19), sagde han og tillagde dermed katten i ventepositionen en metaforisk betydning. Med sit brug af "du" (linje 18) talte John direkte til sig selv og anvendte kattens stemme til at positionere sig distanceret fra den handlingsorienterede ledelsesrolle, han lige havde fortalt om.

John fortsatte: "Du har ikke noget at skulle have sagt alligevel" (linje 21). Med denne tilføjelse og endnu et "du" (linje 21) positionerer John sig som én, hvis stemme ikke bliver inddraget eller lyttet til, og han forstærker dermed kattermetaforens betydning om at være afventende. Lige herefter indikerede John endt taletur og plotgjorde sin fortælling med et "Det var det, meget kort" (linje 23).

### Facilitators refleksive spørgsmål

[...]

24 Facilitator: Kan, kan du lide den leder der?

[...]

27 John: Øhhh... Ej ikke når jeg siger det på den måde her...

29 John: [...] den der følelse af, at det er lige meget hvad man gør...

[...]

32 John: [...] altså i denne her sammenhæng,

33 der føler jeg mig fuldstændig som... (suk) det er jo lige meget altså, det må jeg

34 indrømme, jeg er sådan lidt... lost i det

Eksternalisering og centripetalt

her begynder John at tale om sig selv i første person

Tyder på det er nyt og tale om dette ledelsesperspektiv

Følelser og Johns indefra-perspektiv

John mærker følelsen

John slår det hen, og distancerer fra ikke kunne gøre noget

Lige nu, eller i denne situation

Dilemma med spændinger: Fra at positionere sig selv som agent og handlekraftig positionerer John sig her som ude afstand til at handle

Figur 8. Facilitatoren begynder den dialogiske facilitering.

Ved Johns indikering af at være igennem en plotgjort fortælling forsøgte jeg som facilitator at skabe et nyt perspektiv (figur 8). I et eksternaliserende sprog spurgte jeg: "Kan du lide den leder der?" (linje 24) og forsøgte dermed at positionere mig som en 'forstyrrelse' i Johns dominerende fortælling i forhåbning om, at han kunne skabe en ny



fortælling om sig selv som leder. Dette i et sprog præget af mere agentive fortællinger, der ifølge White kan bidrage til at finde frem til nye handlingsperspektiver.

John startede med at ytre ”Ikke når jeg siger det på den måde her” (linje 27). Han uddybede det med ”Den der følelse af, at det er lige meget, hvad man gør ...” (linje 29). Hermed positionerede han sig selv som afmægtig. Derefter slog han over i at fortælle om sig selv i første person ”Altså i den her sammenhæng, der føler jeg mig fuldstændig som ... (suk) det er jo lige meget altså, det må jeg indrømme, jeg er sådan lidt ... lost i det” (linje 32-34). Her ses et skift, når Johns ytringer bevæger sig mod et mere ‘indefra-kommende-perspektiv’ og repræsenterer en mere følelsesladet stemning opstået i nuet. Med ordene ”Jeg er sådan lidt ... lost i det” (linje 34), positionerede John sig som værende fastlåst i sin position.

### **Analysens afrunding; et refleksivt tilbageblik**

Stilladseret af de to første billedkort indledte John med at positionere sig som en handlekraftig leder, der brugte kræfter på at drive den igangværende forandring. Herefter positionerede han sig under den øverste ledelse som en passiv og afventende leder, understøttet af kattermetaforen. Med sine ambivalente refleksioner pegede John på nogle dilemmaer og spændinger, som han havde svært ved at forlige sig med. Hermed positionerede han ledelsen som ikke-lydhør og sig selv som afventende i en ‘centripetalt afsluttet’ (Frank, 2005) og fastlåst, plotgjort (Boje, 2008) fortælling.

I eksemplet åbnede min forstyrrelse op for de mere følelsesladede lag i Johns ytringer. John blev berørt af sin egen fortælling, idet min forstyrrelse gav ham mulighed for refleksivt at forholde sig til den. Dermed vidner positioneringerne om, at han i nuet mærkede en følelse, der frembragte nye perspektiver, opstået på baggrund af hans valgte billedkort, hans ytringer om alle tre billedkort og mit eksternaliserende spørgsmål.

### **Findings; Perspektivering af aktionsforskningens ærinde**

Artiklen har vist et eksempel på, hvordan den dynamiske analysestrategi kan anvendes i en aktionsforskningssammenhæng, også selv om jeg med dette analytiske eksempel ikke får anvendt analyserammen fuldt ud. I de næste afsnit perspektiveres de analytiske fund i forhold til artiklens overordnede undersøgelsesspørgsmål, som jeg præsenterede i indledningen.

### **Facilitators refleksive praksis**

Undervejs i faciliteringsprocessen reflekterede jeg både over Johns fortælling og mine egne indre stemmer på en og samme tid. Heri opstod indre spændinger, der gjorde det vanskeligt for mig at navigere, idet Johns fortælling påvirkede mig følelsesmæssigt. Jeg begyndte at reflektere over, hvordan jeg bedst kunne åbne op og nuancere Johns plotgjorte fortælling. Hvad ville der ske, hvis jeg stillede det 'eksternaliserende' spørgsmål til John om hans position som leder? Eller havde han større behov for at perspektivere sin plotgjorte problemfortælling? I et narrativt perspektiv (White, 2008) må disse refleksioner ikke undervurderes, idet mine valg vedrørende faciliteringen kan få afgørende betydning for, hvilke perspektiveringer der muliggøres i den fremadrettede dialogiske proces.

### **Bud på antenarrative forandringsperspektiver**

Det empiriske analyseeksempel har genereret viden om, hvordan en stilladserende brug af billedkort og et enkelt faciliterende spørgsmål ud fra en narrativ praksis bidrog til at åbne op for 'indefra-perspektiviske' stemmer (Shotter, 2016). Analyseeksemplet viser, hvordan medforskeren fik mulighed for at reflektere fra mindst tre perspektiver: 1) et centripetalt fastlåst og afventende perspektiv, 2) et 'eksternaliserende-udefra-perspektiv' og 3) et 'indefra-perspektiv', der relationelt forbindes med fortællingen om medforskerens eksperimenterende prøvehandling.

Valget af mit 'eksternaliserende' spørgsmål lukkede centripetalt for Johns fortælling om medarbejderne og cheferne, hvilket åbnede op for nye perspektiver om ham selv som leder. I overgangen til ledelsesperspektivet opstod der en åbenhed, hvor John fik fortalt, at det ikke var o.k. at have det sådan som leder. I denne sammenhæng gav han udtryk for en indre, mere følelseladet stemning, som bl.a. kendetegner de levende øjeblikke, der potentielt kan berøre og bevæge ham i nye retninger og frembringe nye perspektiver til hans ledelsesfortællinger.

Den 'eksternaliserende' tilgang gav John mulighed for at åbne op for to nye 'tvetydige', levende fortællinger, der omhandlede hans 'indefra-processen-perspektiv': 1) ventepositionen, han ikke kunne forlige sig med, og 2) følelsen af, at det ikke var o.k. at være fastlåst og ude af stand til at handle. Derved efterlyste han et mere nuanceret billede af sit handlerum som mellemlider, idet han ikke kunne forlige sig med de

dilemmaer og ambivalenser, som han oplevede, fulgte med, hvis han som leder kun kunne vente. Dette kan ses som et 'antenarrativ', da det implicit pegede på et ønske om forandring – i denne sammenhæng måske et 'bud' om et større ledelsesrum og måske også flere ledelsesmæssige værktøjer til at håndtere komplekse og dilemmafyldte situationer.

### **Afrunding**

Analysestrategiens teoretiske inspirationer gjorde det muligt at relatere mig til det, der emergerede i et 'indefra-processen-mikroperspektiv', hvilket kunne bidrage med viden om implicite 'antenarrative' meningsdannelse, der vil kunne understøtte en udvikling af et mere nuanceret ledelsesrum og mere nuancerede ledelsesmæssige værktøjer (Boje, 2008). I analysens proces-teoretiske perspektiv kræver det dog, at vi, der indgik i de dialogiske processer, fik pirret vores nysgerrighed tilstrækkeligt til at inddrage de 'antenarrative' meningskabelser i en fremadrettet reflektiv dialogisk proces.

Denne analysestrategi adskiller sig markant fra evalueringsmetoder (Funell & Rogers, 2011; Pawson & Tilley, 1997), der kausalt undersøger virkningen af bestemte tiltag. Ligeledes adskiller analysestrategien sig fra Phillips' analysemodel, IFADIA (2011), omend mindre markant, idet IFADIA gør det muligt at undersøge dialogens inklusions- og eksklusionsdynamikker retrospektivt ved at undersøge, hvordan de diskursive spændinger kan gøre det vanskeligt at relatere sig til hinanden i samskabelsesprocesser.

Denne dynamiske analysestrategis metodiske tilgang zoomer ind på de dialogiske processer i et tilblivelsesperspektiv. Den placerer et 'medhedstænkende' analytisk perspektiv i forgrunden og peger på 'antenarrativernes' prospektive 'bud' på potentielle udviklings- og læringsperspektiver. Det er mit håb, at den dynamiske analysestrategi kan inspirere andre aktionsforskere til at undersøge fortællingernes levende øjeblikke og deres signifikante betydning for det sociale livs tilblivelsesproces (Boje, 2008; Frank, 2005; Shotter & Katz, 1999).

## References

- Anderson, H. (1997). *Conversation, language, and possibilities: A postmodern approach to therapy*. Basic Books.
- Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays by M. M. Bakhtin* (M. Holquist & C. Emerson, Trans.). University of Texas Press.
- Bakhtin, M. M. (1984a). *Problems of Dostoevsky's poetics* (C. Emerson, Trans.). University of Minnesota Press. (Original work published 1963)
- Bakhtin, M. M. (1984b). *Rabelais and his world* (H. Iswolsky, Trans.). Indiana University Press. (Original work published 1965)
- Bakhtin, M. M. (1986). *Speech genres and other late essays* (V. W. McGee, Trans.; C. Emerson & M. Holquist, Eds.). University of Texas Press.
- Bo, I. G., Christensen, A.-D., & Thomsen, T. L. (2016). *Narrativ forskning, tilgange og metoder*. Hans Reitzels Forlag.
- Boje, D. M. (1995). Stories of storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land." *Academy of Management Journal*, 38(4), 997–1035.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. SAGE Publications.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. SAGE Publications.
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2015). Developing the practice of leading change through insider action research: A dynamic capability perspective. In H. Bradbury (Ed.), *The SAGE handbook of action research* (pp. 47–54). SAGE Publications Ltd.
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse*. Polity Press.
- Cunliffe, A. L., Helin, J., & Luhman, J. T. (2014). Mikhail Bakhtin (1895–1975). In J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, & R. Holt (Eds.), *The Oxford handbook of process philosophy & organization studies* (pp. 333–347). Oxford University Press.
- El-Kholy, H., & Nedergaard, G. (2014). *Visuelle værktøjer: Narrative interviews*. Hogrefe Psykologisk Forlag.
- Ekman, S. (2022). *Giftig gæld og udpint velfærd: Om udpiningen af den offentlige sektor og gældens destruktive dynamik*. Hans Reitzels Forlag.
- Foucault, M. (1972). *Archaeology of Knowledge*. London: Routledge.

- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Harmondsworth: Penguin.
- Frank, A. W. (2005). What is dialogical research, and why should we do it? *Qualitative Health Research*, 15(7), 964–974. <https://doi.org/10.1177/1049732305279078>
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass.
- Gergen, K. J. (2010a). Co-constitution, causality, and confluence: Organizing in a world without entities. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking and organizing* (pp. 55–69). Oxford University Press.
- Gergen, K. J. (2010b). *Relationel tilblivelse: Videre fra individ og samfund*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Gergen, K. J. (2010c). *En invitation til social konstruktion*. MindSpace.
- Harré, R., & van Langenhove, L. (Eds.). (1999). *Positioning theory: Moral contexts of intentional action*. Blackwell Publishers.
- Helth, P. (2021). *Æstetisk lederskab: Kollektiv læring i praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hersted, L., Ness, O., & Frimann, S. (Eds.). (2019). *Action research in a relational perspective: Dialogue, reflexivity, power and ethics*. Routledge.
- Holquist, M. (2002). *Dialogism: Bakhtin and his world* (2nd ed.). Routledge.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing “Perspectives on process organization studies.” In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 1–26). Oxford University Press.
- McNamee, S., & Hosking, D. M. (2012). *Research and social change: A relational constructionist approach*. Routledge.
- Munch, C. R. (2022). Ledelsesudvikling i et samskabende aktionsforskningsprojekt: Ethiske opmærksomhedspunkter som intern aktionsforsker. *Akademisk Kvarter*, 24, 163–179.
- Munch, C. R. (2025). Temporality and processuality in narrative action research: Working with collaborative ‘reflexive revisits’ in the analytical process. *International Journal of Action Research*, 21 (2) 153-172.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. SAGE Publications.

- Phillips, L. (2011). *The promise of dialogue: The dialogic turn in the production and communication of knowledge*. John Benjamins Publishing.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. SAGE Publications.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for “witness”-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585–604.
- Shotter, J. (2007). With what kind of science should action research be contrasted? *International Journal of Action Research*, 3(1), 65–92.
- Shotter, J. (2009). Listening in a way that recognizes/realizes the world of “the other.” *International Journal of Listening*, 23(1), 21–43.  
<https://doi.org/10.1080/10904010802591904>
- Shotter, J. (2016). *Speaking, actually: Towards a new “fluid” common-sense understanding of relational becoming*. Everything is Connected Press.
- Shotter, J., & Katz, A. (1999). “Living moments” in dialogical exchange. *Human Systems*, 9(1), 81–93.
- White, M. (2000). *Reflections on narrative practice: Essays and interviews*. Dulwich Centre Publications.
- White, M. (2006a). *Narrativ praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2006b). *Narrativ teori*. Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels Forlag.
- Wittgenstein, L. (2012). *Den blå og den brune bog: Indledende studier til filosofiske undersøgelser*. Klim.
- Wood, D., Bruner, J., & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89–100.  
<https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1976.tb00381.x>
-

## **Om forfatteren**

**Charlotte Reimert Munch** er tilknyttet Aalborg universitet som Ph.d.-studerende. Hendes Ph.d. udarbejdes inden for rammen af relationel aktionsforskning i et procesteoretisk perspektiv. Hun undersøger hvordan aktionsforskningens processuelle tilgang og de faciliterede processer kan understøtte ledelsesudvikling og organisatorisk læring. Charlotte har i tillæg hertil en lang karriere bag sig som internt ansat udviklingskonsulent på et offentligt, landsdækkende socialpædagogisk botilbud, hvor hun initierer organisatoriske læringsprocesser bl.a. inspireret af bottom-up processer og aktionslæring.