

Ingebjørg Lavoll Gjesvik

“Det er jo tillitsmann eg er”

Erfaringar frå eit
organisasjonsutviklingsprogram i
Norsk Arbeidsmandsforbund

Juni 2007

Avdeling for økonomi og språk
Sogndal

Kommentar til tittel

”Det er jo tillitsmann eg er ” var ein gjennomgåande kommentar når vi i smågruppene skulle utforske den einskilde sine historie.

© Ingebjørg Lavoll Gjesvik, 2007

Samandrag

Som rettleiar i Norsk Arbeidsmandsforbund sitt organisasjonsutviklingsprogram DIALOG har eg møtt tilsette og valde som har sitt daglege arbeid i organisasjonen. Arbeidskonferansen bygger på kompleksitetstenking. Denne har sin basis i kompleksitetsforskning der ein legg vekt på at ein må ta dei ordinære daglegdagse erfaringane på alvor. Ein tek her som utgangspunkt at det er i dei daglige møta ein skaper den sosiale verda. Det same perspektivet, samt andre teoriar om sosial samhandling mellom menneske har vore grunnlag for studien der eg har stilt spørsmålet ”*Representerer det å føre samtaler om egne erfaringar eit potensiale for nye, eller andre samhandlingsmønster i NAF?*”. Ved å delta i samtaler, der erfaringar har stått i fokus, har eg fått innblikk i korleis den einskilde opplever sine handlingsmønster, kva dei vil gjere for å betre denne og kva erfaringar dei gjer seg ved å føre samtaler på ein ny måte. Ved å endre måtar å føre samtaler på har deltakarane erfart at andre kjem til ordet, dei får fremja sine behov og gitt ansvar til andre. Rutinar og handlingsmønster har utifrå dette endra seg i organisasjonen.

Abstract

In my position as supervisor in DIALOG – an organizational development program run by the Norwegian Union of General Workers (NAF), I met with employees and representatives that have their daily work in the organization. DIALOG is founded on a complexity understanding of organizational development. The complexity research underline that it is important to rely on the ordinary daily experiences, and that it through the daily communication we form the social world that surround us. This perspective has been the fundament for this study. My approach to the problem have been formulated in this question: “*Do the conversations about one’s own daily experiences represent a potential for new or altered ways of cooperation in NAF?*”. By participating in talks were experiences have been focused, I have got insight in how the individual experiences their way of behaviour and what they would do to make this behaviour function better. Also which experiences they gained by communicating in new ways. By altering the way they communicate, the participants have learned that others easier participate in the communication, and that it is easier to give others more responsibility. They also experience that they easier get their own requirements covered. As a result of this, routines and ways of cooperation in the organization are altered.

Tromsø, 2007

Eg takker!

Kalle, mannen min! For at du er nett den du er, og så inderleg støtta avgjerda om å ta dette året som heiltidsstudent. Du har vore der når tvíla har vore større enn trua. Til Øyvind, som er ein flott rettleiar! Til Stig, som under ein lunsj på Sørmarka bad meg om å komme i gang med å jobbe! Til Bjørner som spurde meg om kva som eigentleg er mitt spørsmål. Til Johnny, som torde å ta initiativ til DIALOG, og som lærde meg tydinga av "Big shot"! Mine søner, som berre ved å vere til set det meste i perspektiv. Til tilsette på biblioteka i Tromsø og Sogndal, ved at de yter så god sørvís!

Men mest av alt: Takke til alle dykk som har arbeidskvardagen i Norsk Arbeidsmandsforbund. Ved at dokker har møtt meg på den måten de har, delt eigne erfaringar med meg - og dermed har gitt meg ny innsikt om det å vere i samhandling med andre. Utan dykk hadde ikkje dette prosjektet lete seg realisere.

Ingebjørg

Innhald

Kapittel 1. Søkelys på egne erfaringar i organisasjonen	4
1.1 Problemstilling med forskingsspørsmål	6
1.2 Utforming og opplegg	7
Kap 2. Sosial samhandling mellom menneske	9
2.1 Ein viktig prat med Ståle	9
2.2 Samhandling mellom menneske	10
2.2.1 Språk og meining	11
2.2.2 Sosial kontroll	11
2.2.3 Læring knytt til egne erfaringar	12
2.3 Makt	14
2.4 Konstruksjon av kvardagsrøyndomen	15
2.5 Organisasjon som komplekse responderande prosessar	16
2.5.1 Kommunikasjon	17
2.5.2 Sjølvorganisering	18
2.5.3 Ulike former for kausalitet	18
2.5.4 Kompleksitetsperspektivet som grunnlag for handling i organisasjonen	20
2.5.5 Om du spør meg kva ein organisasjon er	21
2.6 Fenomenologi og symbolsk interaksjonisme	21
2.7 Oppsummering	22
Kap 3. Metode	24
3.1 Kor skulle fokuset ligge?	24
3.2 Problemstilling	25
3.3 Gjennomføring, utval og utvalskriterium	25
3.4 Datagrunnlaget mitt	28
3.5 Mi forforståing	29
3.6 Både rettleiar og student	30
3.6.1 Å være den framande	31
3.6.2 Korleis få til nok nærleik og nok distanse?	32

3.7	Presentasjon av data	33
3.8	Analyse og tolking	34
3.8.1	Å konstruere ein modell i analysen	34
3.9	Validitet	35
3.10	Reliabilitet	36
3.11	Generalisering	37
3.12	Etikk	37
3.13	Oppsummering	38
Kap 4. NAF og arbeidsmetodikk i DIALOG		39
Kap 5. Erfaringar frå DIALOG		41
5.1	Demografiske data	41
5.2	Kva fortel deltakarane i DIALOG om samhandling i eigen arbeidssituasjon? Kva seier deltakarane dei vil gjere for å betre samhandling i eigen	41
5.3	arbeidssituasjon?	54
5.4	Kva erfaring har deltakarane gjort seg når dei fører samtaler på ein ny måte?	59
5.5	Oppsummering	64
5.6	Oppdraget som rettleiar er ferdig	67
Kap 6. Representer det å delta i samtaler om egne erfaringar eit potensiale for endring og nye mønster i NAF?		68
6.1	Fortid, notid og framtid	68
6.2	Kva handlingsmønster var vi med i?	69
6.3	Sosial samhandling mellom menneske	71
6.3.1	Både identiteten og det sosiale blir synleg i samtalen	71
6.3.2	Når ein fortel om egne erfaringar blir kjensler synlege	74
6.3.3	I samtalen kjem det fram at vi er ulike	75
6.3.4	Vi har evne til å endre oss	76
6.3.5	For å kunne samhandle må vi regulere kvarandre	78
6.4	Å ta egne erfaringar på alvor ved å handle på ein ny eller anna måte	79
6.4.1	Utfordring 1: Ein møter andre sine konstruksjonar	81
6.4.2	Utfordring 2: Å bryte eit stabilt handlingsmønster	83
6.4.3	Utfordring 3: Å representere ein ulikskap	84

6.4.4	Utfordring 4: Grunnleggande endring er endring av maktrelasjonar	85
6.4.5	Utfordring 5: Ein må sjå på kvaliteten i relasjonen	87
6.4.6	Utfordring 6: Det ein gjer, eller ikkje gjer, har konsekvensar for organisasjonen	87
6.4.7	Utfordring 7: Å handle utan å ha fullstendig oversikt	87
6.5	Ved å endre samtaler har ein endra organisasjonen	88
6.5.1	Små handlingar kan gi store endringar	89
6.6	Oppsummering	91
	Kap 7: Siste stikk	93
7.1	Kva fortel deltakarane i DIALOG om samhandling i eigen arbeidssituasjon? Kva seier deltakarane dei vil gjere for å betre samhandling i eigen	94
7.2	arbeidskvardag?	94
7.3	Kva erfaringar har deltakarane gjort seg når dei fører samtaler på ein anna måte?	94
7.4	Representerer det å føre samtaler om eigne erfaringar eit potensiale for nye, eller andre samhandlingsmønster i NAF?"	95
7.5	Kva seier dei teoretiske resonnementa?	95
7.6	Ein liten melodi om samhandling	96
7.6.1	"Ja, du må gjerne le, tru at du vett beskjed, du ser`kje kim eg e, og takk for det"	96
7.6.2	"Så kryss meg om du kan min venn, du gjør det aldri om igjen.."	97
7.6.3	" Bak bånden av mitt blåe blikk, der vente eg på siste stikk"	98
	8. Gir dette arbeidet nye handlingsmønster?	100

Litteraturliste

Vedlegg

Kapittel 1 Søkelys på egne erfaringar i organisasjonen

Tema for denne studien er kva som skjer når ein som arbeidstakar set søkelys på egne erfaringar i organisasjonen. Som rettleiar i Norsk Arbeidsmandsforbund (NAF) sitt organisasjonsutviklingsprogram DIALOG har eg fått ta del i mange, og ulike, samtaler om kva ein opplever når ein er i samhandling med andre. I dette programmet er det dei ordinære erfaringane som skal stå i fokus, og i møte med andre har det gitt meg ei forståing av korleis ein organiserer seg, korleis resultat veks fram, kvaliteten på samhandlinga og korleis ein stiller seg til ulikskap, konflikhtar og endring i organisasjonen.

Denne oppgåva byggjer på eit spesielt syn på organisasjon. Frå eit kompleksitetsperspektiv reknar ein ikkje organisasjonen som noko i seg sjølv, som eit abstrakt system, eller som ein levande organisme. Stacey, Griffin og Shaw (2000); Christensen og Johannessen (2005); Christensen (2005); Johannessen (2005); Stacey og Douglas (2006) omtaler dette perspektivet som eit radikalt prosessperspektiv på organisasjon, der ein beskriv organisasjon som paradoksale sosiale prosesser. Ein forlet dermed førestillinga om organisasjon som abstrakte modeller, eller ideen om at det vil vere ulike individ, gruppe eller organisasjonsnivå (Stasey et al. 2000) og rettar fokuset mot at ein må forstå det individuelle og det sosiale som eitt: menneskeleg relatering (Mead [1934]2005). Dette skil seg frå å skulle forstå organisasjonen som eit system, der ein beskriv grenser mellom element som enten er utanfor systemet, innad som delsystem, leveranse (input eller output) mellom ulike nivå, eller ulike reguleringar som opprettheld eller endrar organisasjonen (Busch og Vanebo, 2003: 49 - 51).

Når Busch og Vanebo (2003) her peiker på den råderetten systemteorien har hatt for å kunne forstå kompleksiteten i organisasjonen, har det vore spennande for meg å vere med som rettleiar når ein organisasjon som NAF gjennomfører dette pionerprosjektet. Det er første gang i Noreg at ein organisasjon vel å nytte kompleksitetsteori som fagleg ståstad for eit utviklingsprogram (Christensen og Johannesen, førelesningsnotat 19.09.2006).

Det er den einskilde sine erfaringar frå samhandling i kvardagen som står i fokus under DIALOG. For å kunne få eit innblikk i den andre sin historie har eg måtte sette meg i den andres stad, anta hans eller hennar sin haldning og synsvinkel (Mead, [1934] 2005). Mi forståing vil utifrå dette vere avhengig i kva grad eg har tatt del i dette fellesskapet. Denne kontakten har òg danna grunnlaget for at eg i det heile har noko å fortelje. Når Mead (Ibid.)

viser til forholdet mellom individ og samfunn vil det òg vere eit grunnlag for å kunne forstå organisasjonsendringar som forandringar i individuell identitet og samhandlingsmønster. Ved at eg her forstår organisasjonsendring på denne måten medfører det at eg må rette merksemda mot pågåande samhandlingsmønster og dermed korleis den einskilde bidreg til at organisasjonen blir det den blir. Christensen (2005) meiner at ein som deltakar i organisasjonen må sjå korleis ein sjølv er med på å oppretthalde desse mønstra og kva som skjer når ein prøver å endre dei. Denne utfordringa er sentral i DIALOG. Eg kan ikkje sjå på samhandlingsmønster utan å forstå korleis dette medfører endring i maktrelasjonar. Makt som fenomen kan ein ikkje fjerne, unngå eller velje vekk, då makt vil eksistere i alle relasjonar, i alle grupper, og den vil eksistere til alle tider (Foucault[1976]1995). Som deltakar i DIALOG har eg erfart korleis vi i samhandling har hatt innflytelse på kvarandre og eg vil derfor sjå nærare på det Bråten (2004) definerer som modellmakt.

Berger og Luckmann ([1966]2000) og Shutz ([1972, 1976] 2005) meiner at ein må fokusere på menneske sin kvardagserfaringar. I DIALOG møtes vi til samtaler som handlar om nett det; og under desse samlingane er det blitt delt ulike synspunkt og erfaringar om kva vi erfarer i kvardagen i organisasjonen. Eg har igjennom dette arbeidet opplevd korleis nokre erfaringar og synspunkt er blitt forkasta, medan andre er legitimerte og aksepterte som verkelege i kraft av seg sjølv. Utifrå dette kan ein omtale dei samtalaneg skal vise til, som skapt og oppretthaldne gjennom ein sosial praksis. Min måte å formidle mine erfaringar på, må på same vis forståast som eit produkt av ein fortolkingsprosess av dei samtalaneg har delteke i.

Når eg i innleiinga set fokus på at eg i denne studien forstår organisasjon som komplekse paradoksale relasjonsprosessar er den lokale samtalen sentral, og ein kan sjå denne som responderande prosesser, som føregår på to plan. Den eine skjer i den sosiale relasjonen, samtidig vil det gå føre seg ein indre samtale (Mead [1934] 2005). Endringar i desse samtalaneg, og med det endringar i organisasjonen, kan oppstå spontant ved at det eksisterer ein ulikskap Stacsy (et. al 2000) og Shaw (2002) meiner at denne ulikskapen er avgjerande for at noko nytt skal oppstå. Som deltakar i organisasjonen kan ein representere ein slik ulikskap ved at ein fører nye samtaler, tek opp tema på nye måtar eller inkluderer den som har eit anna syn eller meiningar inn i samtalen (Christensen, 2005).

1.1 Problemstilling med forskings spørsmål

Sjølv om deltakarane i DIALOG er inviterte til å føre samtaler om egne erfaringar frå kvardagen i NAF, og arbeidsforma legg til rette for at desse problemstillingane blir utforska av kollega, har dette utan tvil vore eit utfordrande program. Eg har lytta til samtaler om datasystem, medlemsverving, det føreståande landsmøte, Valla/Yssen - saka, tidligare praksis og leiarform i NAF. Å bli utfordra av oss som rettleiarar på å endre slike pågåande samtaler, har resultert i mykje togn. Eg har opplevd ei amper stemning der vi som rettleiarar er blitt møtt med kritikk om at dette er feil pedagogikk, eller at det må vere feil arbeidsform. Som rettleiarar er vi blitt omtalt som uvitande og arrogante, eller at det var for utrygt å skulle å snakke om egne erfaringar. Eg har etter slike samtaler sete att med ei klar kjensle av å representere ein ulikskap.

I alle samlingane har eg opplevd at nokre deler sine erfaringar, medan fleire held seg avventande og passive når vi møtes. Fleire har fortalt at dette har fått dei til å tenke på ein ny måte, og at dei ved å føre samtaler på andre måtar har fått positiv respons, eller at samarbeidsformene har endra seg. Andre har sagt at dei er skeptisk, og at dei vel å vente til neste samling, eller til alle i organisasjonen har gjennomgått DIALOG før dei vil seie seg om deltakinga har medført endring av praksis for dei.

Som rettleiar er det derfor med både tru og tvil eg har møtt til dei ulike samlingane. Trua mi bygger på at denne ulikskapen trengs for å at det skal kunne skje ei endring. Tvila har på same tid vore tilstade då eg har sett at denne ulikskapen har skapt så mykje motstand at det har vore vanskeleg å få til refleksjon eller vilje til å snakke om det som har skjedd mellom oss, eller utforske eigen praksis i organisasjonen.

Med bakgrunn i dette er mi overordna problemstilling:

Representerer det å føre samtaler om egne erfaringar eit potensiale for nye, eller andre samhandlingsmønster i NAF?

I DIALOG vekslar arbeidsforma mellom plenumsamlingar og smågrupper. Eg har i denne studien fokus på dei samtalane vi har ført i smågruppene. I desse gruppene har det vore fritt for den einskilde å ta opp det som opptek dei, men ein skulle i førekant førebu ein problemstilling frå det daglige arbeidet i NAF. For å belyse den overordna problemstillingen

har eg her valt å fokusere på det dei har fortalt om eiga samhandling, samt det eg erfarer som rettleiar. Første spørsmål blir utifrå dette:

1. Kva fortel deltakarane i DIALOG om samhandling i eigen arbeidssituasjon?

Å dele erfaringar i samtaler med andre kan gi ei ny oppfatning eller forståing av situasjonen, ikkje berre hjå den som har fortalt sin historie, men også hjå oss som har delteke i samtalen. Det blir i desse samtalanane lagt vekt på kva ein sjølv gjer som opprettheld denne situasjonen. Fokus blir dermed retta mot kva ein sjølv vil gjere for å betre denne samhandlinga. På slutten av første samling skal ein konkretisere kva ein vil arbeide med fram til neste samling. Mitt andre spørsmål blir utifrå dette:

2. Kva seier deltakarane dei vil gjere for å betre samhandling i eigen arbeidssituasjon?

Ved å utforske nye måtar å samhandla på, vil dette kunne gi nye erfaringar både for den einskilde, men og hjå den eller dei som inngår i handlinga. Når vi har møtt kvarandre igjen til andre samling har vi tatt utgangspunkt i kva ein har erfart ved å endra samtalemønster, ved å bringe inn noko nytt eller ved å føre samtaler på andre måtar. Mitt tredje spørsmål er utifrå dette:

3. Kva erfaringar har deltakarane gjort seg når dei fører samtaler på ein ny måte?

Ved at kompleksitetsperspektivet er så grunnleggande for DIALOG, og eg vel å legge dette som eit utgangspunkt for denne studien, forlèt eg ideen om forstå eller forklare NAF som ein heilskapleg organisasjon der det skjer ei utvikling eller endring som konsekvens av analyser, planer eller klare mål. Studien er heller inga evaluering eller objektiv rapport av kva som skjedde under DIALOG, eller kva NAF ”er”. Men eg vil invitere deg som lesar med i mi eiga utforsking og refleksjon om det å føre samtaler om eigne erfaringar i organisasjonen

1.2 Utforming og opplegg

Eg har ovanfor peikt på studien sitt tema, kva teoretisk ståstad eg har samt problemstilling. I kap. 2 vil eg gjere nærare greie for teoretiske utgangspunktet med vekt på Mead ([1934] 2005) Berger og Luckmann ([1966] 2000), Foucault ([1976] 1995) Bråten (2004), samt kort utdjupe kompleksitetsteorien, der eg i all hovudsak bygger på Stacey et al (2000, 2006) Shaw

(2002) Christensen og Johannessen (2005) si framstilling. Ved at det er dei ordinære erfaringane frå kvardagen som er utgangspunkt for både DIALOG programmet, og denne studien, har eg her valt eit sosialkonstruktivistisk utgangspunkt for metoden. Dette blir presentert i kap. 3. I kap 4. vil eg kort skissere NAF som organisasjon, samt arbeidsform og metodikk for DIALOG. Som rettleiar har eg møtt 17 deltakarar i dei ulike smågrupper, og eg har valt å nytte 13 av desse historiene som handlar om samhandling. Desse historiene presenterer eg i kap 5. der eg også viser til mine egne erfaringar som rettleiar. Dette dannar utgangspunkt for analysen i kap.6 der eg drøftar korleis samtaler om erfaringar potensielt vil skape endring eller nye samhandlingsmønster i organisasjonen. I avslutninga vil eg i kap7. oppsummere funn i lys av dei tre forskningsspørsmåla, teoridrøftinga og kort diskutere DIALOG, NAF og kompleksitetsperspektivet som organisasjonsteori.

Kapittel 2 Sosial samhandling mellom menneske

Johannessen (2005) peiker på at ein gjerne skil mellom teori og praksis. Der ein kan stille seg på utsida, og velje ulike teoriar som modellerer problemsituasjonen, komme med forslag til løysningar, for so å innføre denne løysninga i praksis. I kompleksitetsperspektivet skil ein ikkje mellom teori og praksis, då ein her meiner at ein alltid vil vere i praksis. Johannessen (Ibid.) peiker på at ein med dette perspektivet må rette merksemda mot *kva ein gjer*. Ei slik fokusering føreset ei merksemd til den prosessen av lokal samhandling ein er ein del av, og ikkje berre set fokus på den spesifikke problemsituasjonen. Når eg her gir mi framstilling av korleis eg forstår teori om sosial samhandling, så *gjer* eg noko, og val, vinklingar og fokus er knytte til dei ulike samtalaneg har vore deltakar i. Særleg har samtalaneg i smågruppene (som eg presenterer i kap 5) styrt dette arbeidet. Eg vil i dette kapittelet derfor ikkje berre fokusere på å formidle mi forståing av teori, men òg vise til ulike møter, og prosessar, kva eg konkret har gjort og kva eg har valt vekk i dette arbeidet. Då desse møta og handlingane har hatt klare konsekvensar for at nett dette arbeidet er blitt som det er blitt.

2.1 Ein viktig prat med Ståle

Min måte å forstå samhandling og endring i organisasjon starta hausten 2005. Eg var då deltakar i LO sitt program "Hvordan vokser vi best". Her møtte eg Ståle Dokken, Stig Johannessen og Bjørner B. Christensen for første gang, og dei fortalde om si eiga forskning, kompleksitetsteori, Mead og Elias. Det vart etter dette møtet særleg viktig for meg å forstå meir av Mead si tenkning. Denne vinteren, der eg sporadisk prøvde å lese og forstå, blei både mi undring, og min frustrasjonen større. Det er ingen lett teori å sette seg inn i, og eg fann det vanskeleg å finne substansen i argumentering og framstilling. Bøkene blei derfor like lett lagt vekk, som dei igjen vart tatt fram. Samstundes blei det liggande att ei forståing av dette var viktig, då det handlar om menneske i samhandling, noko eg til dagleg erfarte. I ein samtale med Ståle fortalde eg kor vanskeleg det var å få fatt i dette "viktige". Svaret hans var at eg kanskje ikkje hadde sett ord på det eg opplevde i kvardagen, og han meinte at desse teoriane kunne gi meg omgrep på det eg erfarte. Kommentaren til Ståle har vore viktig for at denne studien. Eg fortsette mi lesinga mi, og på den måten kan ein seie at eg gjorde teoriane om samhandling til "mine" før eg møtte dei andre deltakarane i DIALOG. Dei er med det ein vesentleg del av min førforståing sjølv om vinkling og utval har endra seg som konsekvens av ulike samtaler eg har delteke i under desse samlingane.

2.2 Samhandling mellom menneske

Mead (2005:203) påpeiker at det ”..det utstrakte nu er særdeles kort”. Likevel er det berre i notida vi kan vere då det er det noverande som eksisterer. I notida blir fortida konstruert, men det ”skjer i lys av det nye som springer ut av det nåverende” (Bråten, 1989:99). Dette nye som oppstår i notid fordrar dermed ei omskriven fortid. Mead meiner vidare at ein kan ”skelne mellom den person, der faktisk gør noget, og det Mig som har tængt problemet igennem. Det faktiske gensvar kommer først ind i oplevelsefeltet, når det finner sted” (Mead, 2005.: 204). Med dette som utgangspunkt kan ein forstå samtalanane om eigne erfaringar, kva vi seier vi vil gjere for å betre vårt eige samhandlingsmønster og dei erfaringar vi sitt att med etter å ha handla som ein prosess mellom fortid, notid og framtid. Dette er likevel ikkje eit individuelt prosjekt då vi må kunne ta den andre sitt perspektiv. La meg derfor kort skissere korleis Mead framstiller samhandling med andre.

Slik Mead ([1934] 2005) framstiller det vil det individuelle og det sosiale vere to sider av same sak, menneskeleg relatering. Han viser til at ein gjennom leik og spel dannar seg eit medvit om kven ein er. Leiken, som i si enkle form kan omtalast som rolleleik går over til spel, der dei organiserte reglane vil krevje at ein kan koordinere sine handlingar (Vaage, 1989). I slike samspel opplever ein seg sjølv som noko anna i forhold til den ein er i samhandling med. Når det opptre eit Sjølv, må det derfor vere ein annan tilstades i opplevinga eller erfaringa. I møte med den andre kan vi som menneske ta vi inn over oss det han er, hans innstilling og haldning¹. Når vi på denne måten tek inn over oss den andre kan det som umiddelbart blir opplevd skildrast som Meg. Mead (Ibid.) beskriv Meg som den del av Sjølvvet som inngå i fellesskapet, og som blir anerkjend, i den grad det er klar til å anerkjenne den andre. Ein kan her snakke om ein internaliserande prosess ved at det sosiale Meg blir forma av omverda. Motparten til Meg er Eg som er vårt gjensvar på samfunnsmessige forventningar og krav, slik ein opplever dei. Det handlande Eg`et er den reflekterande og handlande sida av Sjølvvet. Om ein her beskriv dette som ein eksternaliserande prosess skjer det ved at Eg er Sjølvvet sin respons, eller svar, på det ein oppfattar av meining og åtferd. Eg`et blir berre opplevd som eit minne. Fyst når vi har handla veit vi kva vi har gjort, fyst når vi har snakka veit vi kva vi har sagt.

2.2.1 Språk og meining

¹ Mead er i denne utgåva oversatt til dansk. Eg nyttar omgrepet instilling/holdning der Willert nyttar ”attitude”.

Når eg her har vist til Mead sitt poeng om at ein må forstå Selvet som ein sosial størrelse betyr det at vi som menneske utviklar vår personlegdom, individualitet og identitet gjennom språkleg symbolutveksling² mellom menneske (Korsnes, Andersen og Brante, 1997).

Mead (1936) peiker på at språket verkar inn på det individet som snakkar, like sterkt som det verkar inn på den som lyttar. Ein høyrer det ein sjølv seier, og verknaden av den haldninga som vi vekker hjå den andre, verkar attende på oss sjølv. Språket vil gå i ein runddans mellom dei som er med i samtalen: *”Når vi indikerer noe for en annen, framkaller vi en bestemt respons hos dette andre individet. Den bestemte gesten vi gjør bruk av, framkaller en bestemt respons hos ham. Hvis denne gesten virker inn på oss selv slik den virker inn på den andre, har den en tendens til å framkalle en respons hos oss selv.”* (Mead, 1936, gjengjeve i Vaage, 1998:56-57). Som deltakar i samtalen kan ein seie at eg veit kva eg seier når meiningen blir like tydeleg for meg som hjå den andre.

Korleis kan ein så forstå at det oppstår ei meining i samtalen? Mead (2005:45) meinte at små teikn kan fortelje oss kva den andre er ute etter. I samtalen kan blick, kroppen sin holdning, gester, konversasjonar og ei bestemt innstilling eller holdning framkalle ein reaksjon hjå den andre. Dette samspelet gir høve til at ein ny reaksjon skal oppstå, som igjen kan gi ein ny reaksjon. Mead (2005:111) meinte at meining skjer i ein *”..trefoldig eller triadiske relation mellom gestus, tilpassningsorientert gensvar og resultant af den sociale handling, som gestus initierer”* . Meining må utifrå dette forståast som ein prosess som skjer i relasjon mellom oss.

2.2.2 Sosial kontroll

Utifrå Mead sin teori om dette samspelet vil ein i samtalen kunne framkalle, eller tendere til å framkalle, den same responsen hjå seg sjølv som ein kan framkalle hjå den andre. For å kunne ”forbli” i samtalen medfører det at ein må ein regulere åtferda. Dette vil dermed styre våre handlingar. Denne organiserte reaksjonen kallar Mead den ”generaliserte andre”³ (Mead ,1925. Gjengjeve i Vaage, 1998 :219-243). Dersom ein gest vekker tendensen til same respons hjå den som utfører gesten som den gjer hjå den andre, og dette trer inn i hans erfaring, vil ein som menneske kunne handle overfor seg sjølv slik den andre handlar overfor

² Utifrå denne tenkinga blei symbolsk interaksjonisme utvikla av Mead sine studentar. Kva metodologisk konsekvensar det har å legge vekt på symbolsk interaksjonisme vil eg utdjupe nærare under pkt. 2.6 og i innleiinga av kap.3

³ Vaage (1998:34) meiner at omgrepet den generaliserte andre tener det til å gripe det rekonstruerte element i sosialiseringprosessen gjennom å forstå prosessen som organisering av perspektiv. Med dette forstår eg at ein som individ kan ta inn over oss samfunnet eller gruppa sine regler eller holdningar.

han. I denne sosiale handlinga har vi dermed utvikla vår evne til å forstå kva den andre seier og gjer. Mead (Ibid.) hevda vidare at så lenge det finst sosiale handlingar vil det finnast sosiale objekt.⁴ Den sosiale kontrollen er utifrå dette å relatere den einskilde sine handlingar til dette sosiale objektet. Men den sosiale kontrollen vil vere avhengig av i kva grad den einskilde faktisk tek inn over seg gruppa si haldning overfor seg sjølv.

Eg har her vist til korleis Mead ([1934] 2005) framhever det å oppfatte, og ta innover seg den andre sine gestar eller halding vil ha innverknad på samhandlinga vår. I møte med denne teorien kan ein likevel sakne ei nærare utgreiing på korleis ein som menneske kan reagere på eigne gestar på same måte som på den andres (Vaage, 1998). Saugstad (2001) meiner at dette er ein viktig kritikk av Mead sin teori. Eg er samd med Saugstad (Ibid.) at dette kan gjere teorien usamanhengande. Men når eg i denne studien nyttar Mead sin teori som eit grunnlag for å forstå korleis ein i møte med andre kan oppleve endringar i individuell identitet og samhandlingsmønster, er det fordi Mead peika på noko vesentleg når han seier at andre sine reaksjonar vil ha innverknad på vår samhandling.

2.2.3 Læring knytt til eigne erfaringar

I DIALOG er det eigne erfaringar frå organisasjonen som skal stå i fokus. Når Mead (1910, gjengjeve i Vaage, 1998:103-107) meiner at ein blir ikkje sosial av å lære, ein må bli sosial for å lære, utfordrar dette oss som deltek i dette programmet. Det vil truleg vere fåfengt for meg, eller dei andre deltakarane, å delta i DIALOG og meine at ein vil kunne forstå samhandlingssprossar utan at vi trer inn i det sosiale fellesskapet. Mead (Ibid.) meinte det er i fellesskapet ein vil kunne tileigene seg kunnskap, merksemd og verdisetting i ein kjenslemessig samanheng. Dette er ein prosess som må studerast i relasjon til eit Sjølv med sosialt medvit. Mead (Ibid.) påpeiker at ein i ein læresituasjon ofte manglar den merksemda ein har om sitt eige Sjølv. For å femne dette meinte han at læring må knytast opp mot den einskilde sine eigne erfaringar og med bakgrunn i dette kan det skje ei meningsutveksling mellom den lærde og den ukunnige.

Ved at vi i smågruppene fører samtaler som tek utgangspunkt i den einskilde sin erfaring vil merksemda bli retta mot dei konkrete oppgåver ein står overfor i organisasjonen. Tanken til den som legg fram si historie vil dermed ha eit samband med eit reelt problem, og eg har som deltakar knytt det som blir fortalt til mine eigne erfaringar. Når ein i ein læreprosess gjer

⁴ Med sosiale objekt viser her Mead til alle deler av ein kompleks handling, sjølv om desse delene befinn seg i åtferda til ulike individ (Mead, 1925, gjengjeve i Vaage 1998:231)

dette, meinte Mead (Ibid.) ein kan ein kan identifisere seg med sine egne impulsar som er knytte til oppgåvene ein skal løyse. Han meinte vidare at det i ein læresituasjon vil vere vanskeleg å kontrollere merksemda til den andre. Føresetnaden for nå den andre si merksemd er at han blir sett som eit sosialt vesen når ein skal handtere oppgåvene.

Denne måten å tenke læring på skil seg frå mine tidligare erfaringar ved å delta i ulike undervisningstiltak. Her er det gjerne sett fokus på vår manglande kompetanse, gjerne med eit utgangspunkt om at det er *slik vi vil bli*. Eg har opplevd eit krav om at eg først skal vere merksam, for så å kunne løyse ei oppgåve. Når Mead (Ibid.) her så klart koplar læring til den sosiale samanhengen den einskilde er ein del av, utfordrar han òg mine tidligare tankar om at det vil vere teneleg å skilje mellom individuell og organisatorisk læring. Om eg i denne studien skulle hatt dette som utgangspunkt kunne eg ha omtalt læringa eg sjølv erfarer som noko eg har eller kan, og skilt dette frå den fellesskapspraksisen heile gruppa potensielt oppnår. Dette meiner eg vil bli problematisk når eg gjennom å delta i desse smågruppene har erfart at kunnskapen er blitt til i møtet mellom oss, og eg *på same tid* opplever ei identitetsutvikling hjå meg sjølv. Med utgangspunkt i Mead sin tanke om at ein må vere sosial for å lære forstår eg derfor den læringa og kunnskapen som skjer under dette programmet som eit relasjonelt fenomen, som på same tid vil være nært knytt til identitetsutvikling.

Når eg her peiker på at læring og utvikling blir til i møtet mellom oss er det blitt viktig for meg å sjå nærare på kven som kan snakke om kva, kva det er legitimt å snakke om, kven som er inkludert eller ekskludert, eller kva som aldri blir tatt opp som tema i desse gruppene. Ved at i eg i desse samtalan har gått inn for å endre pågåande samtaler, var dette med ein intensjon, eller tru, på at slike endringar kan endre eller betre eit samhandlingsmønster i organisasjonen. Ved å gjere dette har eg opplevd at fokus er blitt endra, det er andre som har snakka, fremja si sak, og det er komme fram nye perspektiv. Christensen og Johannessen (2005) peiker på at endring av samtaler vil vere endring av maktkonstellasjonar. Mead problematiserer ikkje makt i relasjonar mellom menneske (Vaage, 1998). For å belyse fenomenet makt vil eg derfor sjå nærare på korleis Foucault ([1976] 1995) omtalar dette fenomenet og kort skissere Bråten (2004) sin teori om modellmakt.

2.3 Makt

Makt kan definerast og forståast som formell eller uformell, at den skaper avhengigheit (Busch og Vanebo, 2003) eller ein omtaler makt som tvang, manipulering, overtaling eller knytt til autoritet (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I møte med deltakarane i smågruppene gjekk historiene ikkje i slike retningar, men ein har her snakka om korleis ein i samhandling blir inkludert eller ekskludert, kva det har vekt av kjensler, eller korleis ein opplever sin identitet som skiftande ved at ein òg erfarer både å ha og ikkje ha makt. For å kunne forstå makt i samhandling vart det å lese artikkelen ”*Lederutvikling, makt og disiplin*” viktig. Her peiker Rønning (2005) på at ein må ha fokus på korleis maktrelasjonar og identitetar blir konstruerte og vedlikehaldne i organisasjonar. Denne artikkelen leia meg til Foucault ([1976]1995) som meinte at kunnskap blir erverva i maktkonsultasjonar, og makt vil vere tilstades i relasjonar, i alle grupper, og den vil eksistere i alle tider. «*Makten er overalt. Dette skyldes ikke at den omfatter alt, det skyldes at den kommer alle steder fra*» (Foucault 1995: 104). Han meiner at makt ikkje er noko ein kan erverve, ta eller dele. Makt er heller ikkje noko ein mister eller har for all tid. Makta blir utøvd frå eit tallause punkt og vil vise seg som eit vekselspel av ulike forhold som vil vere i bevegelse.

Korleis kan ein då forstå at makt blir konstruert og får eksistere i den lokale samtalen? Foucault (Ibid.) meinte at makt berre kan eksistere i kraft av motstand, denne er makta sin motpol. Paradoksalt kan ein seie at alle samtaletema eller andre handlingar som blir sette i gang for å disiplinere, oppdra eller lære opp den andre, berre kan fungere fordi noko ikkje fungerer bra. Om det er slik kan alternativet til makt ikkje vera noko anna enn motmakt (Ibid.:197). Om ein erkjenner at makt er tilstades i alle relasjonar, og at den er ”*intensjonale og ikke- subjektive*” (Foucault (1995:105), kan det gjere ein merksam på korleis maktrelasjonane verkar, og korleis dei fungerer i praksis. Framfor å ha fokus på makt som intensjon eller motiv kan ein refleksjon over at det **blir** snakka, eller handla, på ein måte som gjer at maktforhold oppstår og oppretthaldt synleggjere kva innverknad dette har for ein i det daglige arbeidet, kva ein ser av motstand og motmakt og korleis ein sjølv er med på å vedlikehalde eller endre maktrelasjonen.

Eg har tidligare vist til korleis eg som rettleiar har vore med og representert ein ulikskap, og at eg har erfart at dette har vekt både motstand og motmakt. Særleg vart det under den siste samlinga sterke konfrontasjonar. Denne situasjonen har fått meg til å bli meir merksam på kva det kan bety å invitere til dialog om egne erfaringar. Som ei vidareføring av Mead ([1934]

2005) sin teori om perspektivtaking har Bråten (2004: 84- 89, 114-119, 122 - 123) utvikla sin teori om modellmakt. Bråten (Ibid.) meiner at ein kan bli så bergtatt av den andre sitt perspektiv at ein set sine egne erfaringar eller forståing tilsides, og spørsmåla eller argumenta opphøyrer. Ved at ein i samhandling med den andre har innverknad, kan dette skje med ei slik kraft at den andre tilskriv dette som kjelde for dei rette svara . Den andre, om han er tilstades eller ikkje, kan tilskrivast eller bli ei ”..endegyldig kilde til fasitsvar om hvordan virkeligheten ”egentelig” er.” (Ibid.:90). I samtalen kan dette ekskludere andre perspektiv eller alternative røyndomsoppfatningar. Sjølv om dialogen tilsynelatande fortsett vil den kunne omtalast som ein dialog på den andre sine premisser. Bråten (Ibid.) meiner at det ikkje berre vil vere gjeldane fasitsvar som fremjar denne modellmakta, spørsmåla kan ha føringar og reguleringar som opprettheld det han omtaler som ein skinndialog. Modellmakt vil skilje seg frå definisjonsmakt ved at ein som ”den avmektige ikke er seg bevisst” (Ibid.: 89) og ein vil ikkje kunne stille spørsmål ved den før den blir oppheva ved bevisstgjerung.

Når eg her legg vekt på Mead sine teoriar om perspektivtaking og Bråten sin teori om modellmakt er dette for å vise det paradoksale ved å gå inn i ein dialog med andre. Det å ta den andre sitt perspektiv er grunnleggande viktig for å kunne meddele seg (Bråten, 2004). Det gjer at ein kan føregripe, og gjer ein i stand til å forstå den andre sin reaksjon, og den sosiale kontrollen som oppstår i denne samhandlinga gjer samhandling mogeleg. Men det å gå inn i og bli totalt oppslukt av dette perspektivet, kan gjere at samtalen ikkje blir ei teneleg utveksling av ulike perspektiv, erfaringar og konstruksjonar av den kvardagen ein erfarer.

Sjølv om vi som deltakarar har vore i same rom og høyrte på dei same historiene har det vore påtakeleg kor forskjellig vi har forstått situasjonen, eller kor ulikt ein definerer den kvardagen ein er ein del av. For å utdjupe dette vil eg her gi ein kort oversikt over kva Berger og Luckmann ([1966] 2000) legg i omgrepa eksternalisering, objektivisering og internalisering.

2.4 Konstruksjon av kvardagsrøyndommen

I boka ”Den samfunnskapte virkelighet” av Berger og Luckmann ([1966] 2000) står kvardagensrøyndommen sentralt. Kort oppsummert kan ein sei at dei her kjem med ein framstilling av korleis vi som menneske skaper vår verd ved å vere i samhandling med andre. Dei meiner at grunnfenomenet i samfunnet er at vi som menneske føreteik meningsfulle handlingar. Dette gjer vi med bakgrunn i vår kunnskap og våre handlingsprosjekt. Eksternalisering som omgrep er nytta om dei vedvarande prosessane der aktørar etablerer,

oppretheld og endrar dei meiningsberande strukturane og symbola i eit samfunn ved å projisere sine eigne tolkingar av omverda inn i den sosiale røyndommen dei sjølve er omfatta av (Berger og Luckmann 2000: 40-64). Handlingar (eksternaliseringar) vil ofte framstå som gjentatt og rutineprega mønster. Når sosiale handlingar blir gitt tilstrekkeleg orden og mønster blir samfunnslivet institusjonalisert (Ibid.: 64-134) Mønstra er då såpass omfattande og sjølvstendige at det for det einskilde individet blir oppfatta som ein sjølvstendig røyndom. Når sosiale handlingar blir organisert i mønster som gjentek seg over tid skjer det ei objektivisering. Dei legg vidare vekt på at desse mønstra eller institusjonar (sosial objektivitet) må ha legitimitet for å bestå. Dette grunngjev dei med at ingen institusjon kan bestå over tid om dei ikkje blir oppfatta som legitime eller naturlege av dei som opprettheld dei. Når slike mønster har eit historisk opphav vil dei vere avhengige av å bli oppretthaldne av individane sine handlingar. Våre handlingsmønster kan derfor endrast. Om ein ser at både dei sosiale mønstra og institusjonar blir reproduserte av det handlekraftige mennesket er det fordi det skjer ei internalisering. I dette omgrepet ligg det at menneske tileignar seg, gjer normer, verdioppfatningar, kunnskapar, vurderingar, persepsjonsmønster og ytre strukturar til del av sjølvvet. (Ibid.:135 - 173).

Når Berger og Luckmann ([1966] 2000) her viser til at vår måte å konstruere verda på synleggjer dei kontinuerlege prosessar der ein skaper, held vedlike eller endrar det ein opplever, og ” *..forholdet mellom idear og dei sosiale prosessane som opprettheld dem, er alltid dialektisk* (Ibid.:134). Ein må derfor kunne forstå dette som ein prosess der det er bevegelse, motsetningar og forandring.

2. 5 Organisasjon som komplekse responderande prosesser

Stacey og Douglas (2006:4) viser til eit radikalt prosessperspektiv på organisasjonar:

”Organizations are thought of as patterns of interaction between people that are iterated as the present. Instead of abstracting from the experience of human bodily interaction, which is what we do when we posit that individuals create a system in their interaction, the perspective of complex responsive processes stays with the experience of interaction which produces nothing but further interaction.”

Stacey et al.(Ibid.) viser her til ei tenking som forlet førestillinga om organisasjon som abstrakte system, skilt frå dei pågåande handlingane mellom menneske. Samhandling finn stad i lokale situasjonar, og denne samhandlinga resulterer i ny samhandling. Utifrå dette

forstår ein samhandlingsmønster blir skapt, som blir vedlikehaldne eller endra i sjølvorganisering. Ein vil innanfor kompleksitetsforskning derfor vere opptatt av å utforske dei ordinære erfaringane ein gjer seg når ein er i samhandling med andre. Med bakgrunn i matematisk kaosforskning, forskning av straumar i gass og datasimuleringar med mange aktørar i nettverk, saman med ei vidareutvikling av Mead (1934) og Elias (1939) sine teoriar om fenomen som oppstår i det sosiale liv, omtaler ein her organisasjonar som komplekse responderande prosessar (Christensen og Johannessen, 2005). Når sosiale fenomen i denne tenkinga blir omtalt som paradoksale, viser dei til at dei fenomen som oppstår i vår samhandling har motsette eigenskapar. Dei vil, på same tid, vere både stabile og i endring, dei let seg seie noko, men vil på same tid er dei ikkje førutsigbare. Dei vil vere kjente, men på same tid ukjent (Christensen og Johannessen, 2005).

Eg vil kort gjere greie for dette perspektivet ved å syne korleis omgrepa kommunikasjon, sjølvorganisering, og kausalitet blir forstått som utfordring for handling i organisasjonar.

2.5.1 Kommunikasjon

Sidan vi som menneske er både merksam på verda, og på same tid på oss sjølve, vil vi kunne eksistere i samhandling der det på same tid vil eksistere både samarbeid og konflikt. Stacey et al. (2006:4) viser til korleis denne kompetansen er utvikla, og han viser til Mead (1934) si tenking om den kommunikative samhandlinga som både etablerer det sosiale og den einskilde sin identitet. I den sosiale prosessen oppstår meining mellom gest og respons. Ein ikkje kan skilje gesten frå responsen då meining ikkje vil ligge i gesten, eller orda åleine, men meining vil oppstå i den sosiale samhandlinga mellom gest og respons. I kommunikasjonen mellom menneske vil ein ikkje berre kunne ta inn over seg den andre sitt perspektiv, men ein vil kunne ta inn over seg gruppa, eller samfunnet si haldning. Med dette kan ein òg forstå den sosiale kontrollen som oppstår i kommunikasjon.

Kommunikasjon vil vere ein sosial prosess fordi identiteten vår vil bli forma i møte med andre, men på same tid vil ” den vi er” vere med på å forme den sosiale samanhengen vi handlar i. Det individuelle og det sosiale vil derfor vere det same; sosiale responderande prosesser. Kommunikasjon kan derfor ikkje forståast som sender - mottakar, men som ein kompleks sosial prosess. Ein vil i dette perspektivet sjå organisasjon som pågåande samtaler (Shaw, 2002). Historier om fortida vil bli konstruerte og gjerne forstått på ein ny måte i notid. Våre samtaler om det som skal skje i ei ukjent framtid vil på same vis berre kunne eksistere i

notid. Men ved at dette skjer i ein kompleks responderande prosess kan ein sei at fortida verkar inn på framtida, og framtida vil virke inn på fortida. (Christensen, 2005)

2.5.2 Sjølvorganisering

Christensen og Johannessen (2005) peiker på at sjølvorganisering vil vere sentrale omgrep både i systemtenking og i kompleksitetstenking. I systemtenkinga vil ein forstå dette som dynamiske prosesser som bidreg til å skape ein heilskap, eller eit system. Her vil ein likevel ikkje belyse korleis noko genuint nytt kan vekse fram. Elias ([1939] 2000, gjengjeve i Christensen og Johannessen 2005) hevdar at menneske og grupper vil samhandle i lokale situasjonar. Dette er utgangspunktet og gir konsekvensar for framveksten av globale mønster. Dette mønsteret kan ikkje føreseiast av einskild individ, det som veks fram er resultat av samhandlingane i seg sjølve. Dei samhandlingsmønstra som oppstår skaper stadig nye samhandlingsmønster som har innverknad på individa. Grunnlaget for at dette skjer vil ligge i gruppa sine egne lokale organiseringsprinsipp. Det er i slike tallause lokale samhandlingar det kan tre fram, eller oppstå, ein utstrakt samanheng av korleis ein forstår den verda og den kulturen vi er del av. Ved at vi deltek i denne samhandlinga vil det vere ein stadig konstruksjon av eitt "eg", eitt "vi" og eitt "dei". Dette skjer utan at vi handlar utifrå program, ein overordna plan eller at ein kopierer tidligare samhandling.

2.5.3 Ulike former for kausalitet

I den vanlege kvardag kan ein førutseie mykje av det som skjer, men ein erfarer at det er umogeleg å seie noko om kva som skulle vere utfallet på lengre sikt. Paradoksale handlingsmønster mellom menneske er både stabile og foranderlige på same tid (Christensen og Johannessen, 2005). I kompleksitetstenkinga forstår ein utvikling som ein transformativ prosess (Johannessen, 2005). Stacey, Griffin og Shaw (2000) samanliknar ulike former for kausalitet (teleologi⁵) som omfattar stabilitet og endring i organisasjonar: kvifor eit spesielt fenomen blir det blir, bevegelsen sit formål og korleis noko beveger seg mot ei framtid. Eg vil her kort vise til deira (Ibid.:52-52) presentasjon av formativ teleologi (som ein kan finne att hjå Kant, i systemteori og matematisk kaosteori) og transformativ teleologi (som ein finn att i kompleksitetsteori og relasjonell psykologi)

I formativ teleologi vil det å gå mot ei framtid vere kjenneteikna av rørsle mot ei moden form som allereie er gitt. Enten ved at den ligg som ein start frå byrjinga, eller i sjølve rørsla. Dette

⁵ Teleologi er det syn på kausalitet som ligg til grunn for beskrive og forstå fenomen sett i relasjonen til deira føremål (Christensen og Johannessen, 2005)

føreset eit siste stadium som kan vere kjent på førehand. I transformativ teleologi vil ein sjå ei rørsla mot framtida som vedvarande danning i kraft av rørsla i seg sjølv. Det er ikkje noko "modent" eller eit siste stadium, berre ein kontinuerleg prosess der identitet, forskjellar, omforming det kjende og ukjende vil eksistere på same tid. Framtida vil vere ukjend, men likevel let den seg kjenne att. Ein kan omtale den som det kjende ukjende.

Formålet med rørsla vil i formativ teleologi vere å verkeleggjere eller oppretthalde ei meir moden eller endeleg form, identitet eller eit sjølv. Dette vil krevje at ein aktualiserer eller realiserer den forma eller identiteten som allereie vil ligge implisitt i systemet. I transformativ teleologi vil rørsla sitt formål vere å utrykke individuell og kollektiv identitet og forskjell ved kontinuitet og transformasjon på ei og same tid. Her vil det danne seg nye variasjonar som ikkje har eksistert før.

Rørsla sin konstruksjon, er i formativ teleologi forklart som ein prosess kor alle delsystem er deltakande med på å skape ein optimal heilskap. Dette skjer ved å gjere verkeleg det som allereie er gitt i utgangspunktet: i naturen, i reglar eller i samhandlinga. Dette er ein gjentakande makroprosess, dvs det har ein formativ årsak. Transformativ teleologi vil sjå årsaka til rørsla som ein kontinuerleg prosess av lokal samhandling i "det levende" no, som former, men som og blir forma av seg sjølv. Desse gjentakande prosessane opprettheld kontinuitet, men vil kunne medføre endring på same tid. Variasjonar oppstår som ein konsekvens av ulikskap i samhandling på mikronivå, dvs. transformativ kausalitet. Utifrå dette meiner ein her at meining, val og intensjon blir danna i notid.

I formativ teleologi vil rørsla si sjølvorganisering innebere ei realisering på makronivå av det som allereie eksisterer som noko gjentakande i den lokale samhandlinga. Her vil transformativ teleologi seie at rørsla inneber sjølvorganisering som ulike lokale samhandlingar – dette er ei samhandling som vil ha ein paradoksal natur som på ei og same tid vil oppretthalde identitet og potensielt omforme den.

I formativ teleologi vil fridomen sitt opphav og avgrensinga sitt opphav ikkje reknast som noko innebygd, og den vil vere avgrensa av dei gitte former som eksisterer. Transformativ teleologi forklarar årsaka til fridom og den avgrensinga ein opplever som noko som vil oppstå spontant i notid, tilfeldig og i den ulikskapen som ligg i den lokale samhandlinga

Bevegelsen si framtid vil i formativ teleologi reknast som kjent, medan ein i transformativ teleologi ser den som ukjent.

Med utgangspunktet i transformativ teleologi kan ein sette spørsmål ved om ein i det heile kan planlegge handlingar for å betre sitt eige samhandlingsmønster? Framtida er ukjent, og ein vil som individ ha liten kontroll over den sosiale samhandlinga ein er ein del av ein kan det.

Vestergaard og Amtoft (2003) meiner at å nytte kompleksitet som metafor på samhandling kan dette endre våre tankar og forståing tilsvarande. Om forandring er forventa og ein mentalt er budd og ein kan ein handle meir kompetent. Eg vil utdjupe dette nærare ved å sjå på kva utfordringar ein står ovanfor når ein vil handle i organisasjonen.

2.5.4 Kompleksitetsperspektivet som grunnlag for handling i organisasjonen

Christensen og Johannessen (2005) peiker på at ved forstå organisasjon som komplekse sjølvorganiserande prosessar mellom menneske, må ein som deltakar i organisasjonen erkjenne at slike prosessar *ikkje* let seg forme eller kontrollere. Utfordringa blir dermed å kompetent kunne delta i menneskelege relasjonar og politiske prosessar der strategiar og resultat ikkje er gitt på førehand. Denne samhandlinga skaper ein handlingsmønster som ein på førehand kan sei noko om, men *på same tid* vil ein ikkje kunne sei noko om desse mønstra, då tidligare samhandling ikkje let seg gjenta. I samhandling kan ein ikkje innføre beslutningar med utgangspunkt at det skulle vere eit gitt resultat, men ein må kunne delta med ei erkjenning av at det ikkje er opplagde samanhengar mellom årsak og verknad, då eit tiltak kan mange ulike resultat. Framfor å løyse paradoks, for å skape stabilitet, harmoni, semje, felles visjonar, mål og verdiar meiner Christensen og Johannessen (Ibid.) at ein må halde desse paradoksa levande ved å akseptere at det i samhandling vil vere både stabilitet, uro, semje og konflikt. Felles og ulike mål vil eksistere på same tid. Mening og handlingsmønster vil ikkje vere avhengig av aktivitetar som vedtak, planlegging, rutinar eller prosedyrar, men det blir skapt, og gjenskapt i relasjonar mellom menneske. Utfordringa blir dermed å kunne leve med uvisse og uforutsigbarheit.

2.5.5 Om du spør meg kva organisasjon er

Augustinsson (2006:52) peiker på kor vanskeleg det er å sette ord på kva ein organisasjon er *”..så länge ingen frågar oss om vad en organisation är så vet vi det, men när vi skal försöka*

förklara vad som meir exakt menas är det betydelgt svårare". Eg kunne ha nytta klare avgrensingar, med utmeisla omgrep på kva ein organisasjon er. Men kan ein det når ein opplever organisasjonen som uavgrensa og flytande? Det som skjer i mellom menneske, med dei ulike paradoks og fenomen som oppstår, må ein leve med. Eg finn det derfor vanskeleg å forsøke å redusere desse ved å forstå organisasjon som noko anna enn det som skjer mellom oss. Men er det då rett å nytte kompleksitetsperspektivet som mal? Augustinson (2006) viser til at mykje av forskinga er knytt til disiplinær som biologi, fysikk eller medisin, og det er mindre forskning knytt direkte til sosiale fellesskap. Dette kan trekkast fram som ei svak side ved dette perspektivet, og du som lesar kan hevde eg lener meg mot eit snevert syn på organisasjon. Men eg vil likevel hevde at styrken ved kompleksitetsperspektivet er at ein her nyttar omgrep om det ein erfarer i kvardagen, og med det er praksisnær. Den reduserer ikkje paradoks, variasjonar eller dei motseiande fenomena vi opplever ved å være i samhandling med andre. Å nytte abstraksjonar eller forenklingar av det vi gjer kan vere teneleg for at dei blir lettare å forstå, men faren er då at ein "*..inte beakter praktikens mångtydigheter*" (Augustinson ibid. :53). Eg vil hevde at denne praksisen ikkje kan bli synleg før vi snakkar om våre eigne erfaringar ved å være i samhandling med andre.

Det er no på tide å sjå nærare på korleis eg kan fatte mine erfaringar og meiningar vitskapeleg. Som avslutning på dette kapitlet vil eg derfor sjå nærare på fenomenologi og symbolsk interaksjonisme.

2. 6 Fenomenologi og symbolsk interaksjon

I DIALOG har vi invitert til samtaler om kva ein faktisk erfarer i kvardagen. Når eg vel å nytte desse samtalanane som utgangspunkt for denne studien er dette i tråd med Schutz (1899 – 1959) som meinte at ein i samfunnsvitskapelege studier burde vere opptatt av menneskeleg handling og deira common sense - tolking av den sosiale røyndommen dei opplever (Schutz, 2005). Schutz blir rekna som grunnleggaren av fenomenologisk sosiologi. Han meinte at ein i møte med den andre vil møte menneske som allereie har fortolka den verda dei er ein del av. Dette gjer vi ved hjelp av ei rekke common sense - konstruksjonar av den røyndommen kvardagen viser oss. Dette skjer til dels gjennom sosialisering, dels gjennom individ sine eigne beviste erfaringar. Sosial samhandling vil i dette perspektivet vere bygd på forståinga av den Andre (Schutz, 2005). Berger og Luckmann ([1966] 2000) har i samsvar med Schutz sitt syn meint at ein må ein fokusere på menneske sin kvardagskunnskap. Eg har tidligare vist til

at dei argumenterer for at vi som menneske saman skapar og opprettheld alle sosiale fenomen gjennom sosial praksis. Det vi seier og gjer vil vere eit produkt av ein fortolkingsprosess.

Eg har i tidligare vist til Mead, og hans syn på at ein som menneske handlar både i forhold til seg sjølv og den omgjevnaden ein er ein del av. Symbolsk interaksjonisme, som legg vekt på den kommunikative sida av samhandlinga (Korsnes, Andersen og Brante, 1997) vil derfor ligge tett opp mot fenomenologien (Kristiansen og Krogstrup, 1999). Korsnes, Andersen og Brante (1997:289) viser til at både fenomenologien og sosial interaksjonisme kan sjåast som sosial konstruksjon/konstruktivisme. Ein kan sei at ved å ha dette som vitskapeleg utgangspunkt vil ein her tendere mot idealismen, då ein hevdar at røyndommen får sin mening gjennom dei omgrep, kategoriar og tolkingar ein som menneske konstruerer. Ein viktig leietråd innafor denne tenkinga vil vere Thomas-teoremet som seier at der menneske definerer sine situasjonar som verkelege, blir dei verkelege i sine konsekvensar (Thomas og Thomas, 1928, gjengjeve i Kristiansen og Krogstrup, 1999).

På mange vis kan desse to perspektiva sameinast som min vitskapelege ståstad. Eg vil likevel peike på ein vesentleg skilnad mellom desse to perspektiva. Ved å ta utgangspunkt i fenomenologien vil eg vere opptatt av å kunne kaste lys over korleis ein subjektivt erfarer opplevingar. Medan eg, med utgangspunkt i symbolsk interaksjonisme, også vil legge vekt på den kommunikative delen av samhandlinga. I neste kapittel vil eg utdjupe kva metodiske konsekvensar det har å velje fenomenologi og sosial interaksjonisme som vitskapeleg ståstad, kva konkrete problem eg stod overfor i arbeidet og korleis eg har arbeidd med dei. Som i teoridelen legg eg her vekt på å beskrive samtaler som har gjort at det har oppstått ny mening hjå meg, og med det har hatt konsekvensar for at dette arbeidet blei som det blei.

2.7 Oppsummering

Eg har i dette kapitelet vist til Mead ([1934] 2005) si forståing av at vi blir til i møtet med den andre. Kommunikasjon er ein kompleks prosess der vi tolkar andre sine handlingar, utifrå kva respons vi meiner denne kan vekke hjå den andre. Vi har i samhandling evne til å endre oss, og det er vesentleg for samhandling at vi kan ta inn over oss den andre si holdning eller innstilling. Eg har vist til Foucault ([1976] 1995) som meinte at makt vil vere tilstades i alle relasjonar, og dette kan sette fokus på at den ikkje let seg fjerne, takast eller bli gitt. Ved å gå inn i dialog, vil ein måtte ta den andres perspektiv, men der ein totalt går inn i den andres perspektiv kan ein omtale dette som modellmakt (Bråten, 2004) og det kan gjere at spørsmål

og egne argument stilnar. Eg har kort skissert kva som ligg i omgrepa eksternalisering, internalisering og objektivering (Berger og Luckmann, [1966] 2000). Det å bringe inn noko nytt i ein organisasjon vil i deira forståing skje i ein dialektisk prosess prega av rørsle, motsetning og forandring. Å forstå organisasjon som komplekse responderande prosessar (Stacey et. al, 2000) betyr at eg her ikkje ser på organisasjon som eit abstrakt system, men har fokus på dei ordinære erfaringane ein gjer seg. Samhandling er mangtydig og kompleks, den let seg kjenne att, men vil på same tid vere ukjenneleg. Ein kan derfor ikkje forstå samhandling som ein lineær aktivitet, med klare samanhengar mellom årsak og verknad. Samhandling finn stad i lokale møte, der framtidige samhandlingsmønster blir skapte i sjølvorganiseringsprosessar. Som ein overgang til neste kapittel har eg gjort greie for min vitskapelege ståstad; fenomenologi og symbolsk interaksjonisme.

Kapitel 3 Metode

Når eg overfor har peikt på at eg vil nytte fenomenologi og symbolsk interaksjonisme som vitskapeleg ståstad, har dette hatt viktige metodiske konsekvensar for meg. Målet med studien er forstå om samtaler om eigen erfaringar potensielt skaper endringar, eller nye mønster i organisasjon. I møte med den andres erfaringar betyr det at eg må ta høgde for at empiriske "ukorrekte" oppfatningar har reelle konsekvensar. Mitt fokus vil derfor vere knytt til meiningsinnhaldet i dei historiene eg høyrer. Eg har ikkje grunnlag, eller ynskje om å bevise, eller finne ein sanningsverdi i dei subjektive oppfatningane. I møte med den andre fortolkar eg ein fortolkingsprosess, og dei konstruksjonar eg gjer vil derfor vere konstruksjonar av konstruksjonar. Men viktigaste av alt er at eg bygger mi forståing på at dei erfaringar ein gjer seg skjer i ei sosial samhandling.

Eg vil i det vidare arbeidet vise til kva metodiske val eg har gjort, og kva grunnar eg har hatt for å gjere dei.

3.1 Kor skulle fokuset ligge?

Når mine data bygger på dei samtalaneg og deltek i som rettleiar, samt mine erfaringar som rettleiar vart ei kvantitativ tilnærming til dette feltet raskt avklart som uaktuell. Som eg har vist til over er min viktigaste intensjon ikkje å kartlegge eller forklare, men å kunne forstå ei kompleks samhandling og korleis ein erfarer endring. Ved at deltakarane i smågruppene hadde førebudd ei problemstilling som skildrar kva dei erfarer i samhandling, og det er i desse gruppene ein har delt kva ein vil gjere for å betre sin eigen arbeidssituasjon, samt at ein her og deler dei erfaringar ein gjer seg ved å handle på ein ny måte, femner dette mine forskingsspørsmål på ein teneleg måte. Likevel kan mitt fokus på smågruppene ha vore for snevert. Arbeidsmetodikken (sjå kap 4) i DIALOG vekslar mellom plenumsamlingar og smågrupper, Eg belyser i noko grad kva som skjedde i plenum ved å vise til egne dagboksnotat, men eg har ikkje problematisert korleis samhandling endrar seg når ein forhold seg til større grupper kontra det meir "trygge" fellesskapet i smågruppene. Eit breiare fokus kunne ha fanga denne dynamikken.

Arbeidet med denne studien har vore ei veksling mellom å delta på ulike samlingar, arbeid med teori, referatskriving, kontakt med gruppedeltakarane via e-post, for så møte dei igjen i nye samlingar. Denne vekslinga, som har gått over ein lengre tidsperiode, har vore ein styrke for studien då eg stadig har måtte justere og endre vinklingar. Ved at eg har møtt kvar deltakar

over ein lengre periode har dette gjort at vi er blitt godt kjende. Dette har skapt ein tryggleik mellom oss som har gjort at vi har fortalt litt mindre om det ”vi” gjer, og det opnar opp for å bli meir personleg, og dermed kan ein utforske kva ein sjølv erfarer.

3.2 Problemstilling

Alt frå byrjinga av dette arbeidet var eg opptatt av å kaste lys over kva rolle relasjon og samhandling har i ein organisasjon. Å legge vekt på dette ligg i mi eiga undring over kor lite samhandling er tatt opp som tema i dei organisasjonane eg har vore tilsett i, men og mi eiga erkjenning av kor vanskeleg det er å ta dette opp. Sjølv om dette er med i problemstillinga slik den står i dag, blei fokuset mitt endra til å sjå nærare på om slike samtaler har eit potensiale til å endre, eller skape nye mønster i organisasjonen. Grunnen til at eg no legg vekt på at samtaler kan ha eit potensiale til å endre organisasjonen er erkjenninga av at ved å føre andre samtaler, ta opp tema på nye måtar, eller ved å snakke med andre har dette medført at det er blitt endring av handlingsmønster.

Schutz ([1972, 1976] 2005) meinte at ein i eit samfunnsvitskapeleg studie bør vere opptatt av menneskeleg handling og deira common sense - tolking av den sosiale røyndommen dei opplever. Han viste òg til korleis livet vil tre fram som eit mangfald av hendingar. Det vil derfor vere uråd å fange alt. For å belyse den overordna problemstillinga har eg valt tre underspørsmål som femner kva dei fortel om samhandling, kva dei vil gjere for å betre denne samhandlinga og kva dei erfarer når dei vel å handle på ein ny måte. Ved at eg har innskrenka mitt fokus til å gjelde nokre få deltakarar og deira erfaringar, medfører dette at studien kaster lys over berre eit mindretal si forståing og handlingar i NAF. Historiene som kjem fram i smågruppene omtaler spesielle situasjonar som ikkje kan lausrivast frå den samanhengen dei skjedde i.

3.3 Gjennomføring, utval og utvalskriterium

Då eg på vårparten 2006 vart spurd om å vere med som rettleiar i DIALOG, tok eg opp mitt ynskje om å nytte denne erfaringa som grunnlag for mitt eige masterprosjekt med dei andre rettleiarane; Bjørner, Stig og Johnny. Det at Johnny umiddelbart gav klarsignal var viktig. Han er den som i stor grad har tatt initiativ til DIALOG, og han er til dagleg organisasjonssekretær i NAF. Med hans gode kjennskap til deltakarane, sikra denne responsen

at det var greitt å komme inn som student. Når resten av staben⁶ var positiv var eg òg trygg på at eg kunne kombinere rolla som rettleiar med mitt arbeid med denne masteroppgåva.

Mitt fyrsteintrykk av både tilsette i NAF og dei andre stabsmedlemmane var svært godt. Ved all kontakt har eg blitt møtt med velvilje, tid, openheit og med ein respons der eg har opplevd at dei har vore opptatt av å legge til rette for at eg skulle få svar på spørsmåla mine. På same tid har Bjørner og Stig reist spørsmål som har stilt meg overfor val, konklusjonar og vinklingar. Å få ein slik start på arbeidet har vore viktig, særleg fordi kjensla av å bli inkludert ikkje har blitt mindre i det vidare arbeidet.

Tilgang til feltet har truleg vorte lettare ved at eg i førekant vart engasjert som rettleiar. Det har gjort at eg har møtt tilsette frå heile landet, med ulike roller og arbeidsoppgåver. Det er ikkje leiinga eller andre som har peikt ut kven eg har fått kontakt med. Ved å vere med i staben har eg fått tatt del i, og gjort meg opp ei eiga oppfatning av, det dei andre her erfart i sine grupper. Diskusjonane i denne staben har gitt meg ei ny innsikt, og har vore med å regulere mine handlingar. Det at eg her hatt dette tett samarbeidet med dei andre har vore datagenererande i seg sjølv. Eg er særleg blitt utfordra på mi tidligare terapeutrolle, der det har vore teneleg å vere avventande, vise omsorg og støtte. Ved at dei andre rettleiarane har konfrontert meg med at eg vidareførte denne måten å rettleie på, er eg blitt meir utforskande, og ikkje minst har det fått meg til å vere meir deltakande, meir frampå, og eg har stilt meg meir spørjande til det som blir tatt opp og tort å avbryte pågåande samtaler. På eit vis har dette vore eit resultat av eit ynskje om å vere meir lik dei andre rettleiarane. Men det å handle på ein ny måte har gitt meg viktige erfaringar, særleg det at eg ikkje har kontroll over korleis den andre oppfattar eller forstår meg. Ved at eg har vore meir direkte, men samstundes meir spørjande og lyttande, har eg opplevd å få meir direkte svar, og eg har justert mitt behov for å komme fram til ein årsaksforklaring eller finne klare samanhengar.

Det har delteke om lag åtti personar i DIALOG, fordelt på fem program. Eg har delteke som rettleiar på fire av desse, frå september 2006 til april 2007. Kwart program har gått over 3 x 3 dagar. Eg har møtt den einskilde, og gruppa, over ein tomånaders periode. På fyste samling har eg både i plenum og i smågruppene orientert om at eg er student. Eg har fleire gonger presisert at ein alltid har rett til å trekke seg eller sei at ein ikkje ynskjer å bli referert.

⁶ Staben består av Johnny Myrvold (NAF) og fagansvarlige: Bjørner B. Christensen og Stig Johannessen

I smågruppene er vi mellom fire til seks deltakarar, og i desse samtalan har dei hatt ulike roller. Ein er oppdragsgivar og kan nytte om lag ein time på å presentere sin problemstilling. To har vore konsulentar, og skulle stille opne spørsmål for å komme "bak" problemstillinga. I desse samtalan skulle ein tone ned det å komme med egne erfaringar, eller å komme med løysningsforslag. Det er òg to som har hatt rolla som observatørar. Dei skulle lytte og kommentere korleis denne samtalen har utvikla seg. Det har dermed vore mange "forskarar" i arbeid. Det har vore ei føremun for studien min. Ved at mange var med og utforska ei historie, er det mange innspel, vinklingar og erfaringar som gjorde sitt til at samtalen fekk ei anna retning enn den ville ha fått om eg hadde møtt den einskilde i ein meir tradisjonell intervjusituasjon.

Mi rolle som rettleiar har vore å delta i samtalen. I dei fyste sekvensane var eg meir aktiv enn i dei seinare. Dette skuldast at eg til ei viss grad skulle vise korleis ein kan endre samtalen ved å vere meir utforskande. Eg har både stilt spørsmål, konfrontert, stilt leiande spørsmål og til tider provosert for å få samtalen til å endre seg frå ei vanleg erfaringsutveksling. Etter kvart vart det naturleg å tone ned denne rolla. Det var ikkje eg som skal holde samtalen i gang, eller vere opptatt av å bringe inn nye tema. Under desse samtalan har eg notert og sendt den einskilde eit referat etter samling. Eg har her bede om tilbakemeldingar, eller rettingar. Ofte har dette resultert at eg har fått svar via e-post, gjerne med kommentaren om at det var greitt å lese igjennom det ein hadde hatt som tema. Det har òg vore nokre som her har komme med kommentarar dei ikkje delte med dei andre i gruppa. Desse e-postane har eg òg nytta, både ved at eg ser dei som data i oppgåva, men dei har òg vore eit utgangspunkt for vidare diskusjon neste gang vi møttest.

Det har vore ulikt korleis deltakarane har presentert problemstillingar. Nokre har gjort som dei var oppfordra til i innkallinga og rådført seg med sine næraste kollegaer om kva tema som var viktig å ta opp. Andre har valt å presentere si problemstilling utan å ha tatt den opp med andre. Det som har kjenneteikna historiene er at dei er knytt til ein konkret situasjon. Det har òg vore deltakarar som ikkje hadde førebudd ei klar problemstilling. Ofte har dei begynt sin historie med " *Så får eg finne på noko*". At nokre på denne måten har vore passiv, eller ikkje var villig til å dele egne erfaringar, kan skuldast at situasjonen var ny. Å ha samtale som ikkje dreier seg om "fag", men handlingar, kan vere ei utfordring. Som rettleiar fann eg det vanskeleg å presse den einskilde for mykje, og eg i liten grad bede om noko forklaring eller årsak til at dette vart vanskeleg for dei. Eg ser i ettertid at dette var viktig informasjon, særleg

då det kunne ha vore noko i vår samhandling som hindra dei i å fremje si sak. Det er derfor historiene til den som ville bli høyrte, eller som torde å utlevere seg, som blei mitt datagrunnlag. Ein kan spekulere på om det ikkje er nett desse som i det daglige arbeidet òg får fremja si sak, får fram sin meining. Her ser eg klart at både den passive og den aktive har kvar sine bidrag til at organisasjonen blir det den blir.

Etter at det einskilde programmet er avslutta har eg bedt mine informantar om å svare skrifteleg på fire spørsmål (sjå vedlegg 1). Grunnen var å sikre at eg verkeleg hadde høyrte den einskilde, og om det eg hadde forstått var i samsvar med det han meinte. Ved å be om at dei nytta sine eigne ord, ville eg sikre meg at dette var i trå med det inntrykket eg har fått ved å lytte til deira historie. Om lag halvparten svarte meg . Ved å gå igjennom svara har eg sett at dei i stor grad er i samsvar med dei referata og det inntrykket eg satt igjen med etter samtalanene i smågruppene. Dette har styrka reliabiliteten og validiteten til i studien. Ved å sjå at dette samsvaret var godt, har eg derfor ikkje purra ytterligare for å få inn fleire svar på denne måten.

3.4 Datagrunnlaget mitt

Data settet mitt bygger altså på samtalanene frå smågruppene. Totalt har eg vore rettleiar i tre grupper, og det har delteke mellom fire til seks deltakarar i kvar. Under desse samtalanene noterte eg, og nytta desse notata til eit samanfattande referat. Sidan eg også var rettleiar kunne eg ikkje berre lytte og skrive. Både notat og referat speglar derfor det eg der og då oppfatta som viktig. Eg har valt å sende den einskilde deltakar desse referata og bedt om tilbakemelding, eller meiningar om det er noko eg her skulle endre eller justere. Dette utdjuper eg i pkt.3.6.2

Det er sytten deltakara som har fortalt kvar sin historie. Med utgangspunkt i problemstillinga har eg nytta tretten av desse historiene som handlar om samhandling, kva dei vil gjere, samt kva erfaringar dei har gjort seg. Dei historiene eg har valt vekk inneheld sensitive opplysningar, eller tema som denne studien ikkje femner. Eg har òg valt vekk historier der eg opplever at historieforteljaren finn på noko for å holde samtalen i gang eller der det er stort samsvar mellom denne og historier som eg allereie har nytta.

Under samtalanene, rett etter, og under arbeidet med referata, har eg skreve ned eigne refleksjonar. Eg har òg ført ei eiga dagbok under samlingane. Både referat og mine eigne

notat, samt e-post har eg samla under eitt. I kapittel 5, erfaringar frå DIALOG, viser eg derfor til utskriftsider. Der eg nyttar mi eiga dagbok viser eg til dato.

Som stabsmedlem deltok eg på møte både i førekant, under og etter kvar samling. Her har eg frå tid til annan notert og skreve korte samandrag. Sjølv om desse samtalanane òg hadde sin innverknad på at det "blei som det blei", vurderer eg desse til ikkje å ha relevans for problemstillinga, og har dermed ikkje lagt vekt på desse.

3.5 Mi forforståing

Weber (1982:170) meiner at det ikkje er noko slektskap mellom det å vera fri for holdningar og vitskapleg aktivitet. I kapittel 2 har eg vist til korleis mi interesse for Mead var vekt før eg møtte som rettleiar i DIALOG. Eg vil her utdjupe noko nærare kvifor eg i denne studien valde eit tema som omhandlar den einskilde sin erfaring og handlingar i organisasjonen. Eg vil og komme inn på mi forforståing av fagforeining, organisasjon, endring, og samarbeid.

Då eg på vårparten 2006 fekk spørsmål om å vere rettleiar i DIALOG var eg kjapp til å takke ja. Bakgrunn for det var mi eiga deltaking i "*Hvordan vokser vi best?*"⁷(HVVB) i 2005. Grunnen for at eg søkte dette programmet var todelt. Eg var då som leiar i Sogndal og omland LO, og hadde i ei årrekke vore tillitsvald i FO⁸. Fagrørsla har for meg alltid vore ein viktig del av det å vere tilsett i ein organisasjon. Likevel har det vore blanda erfaringar. Som tillitsvald vart eg kontakta i krisetider, eller i situasjonar der leiinga berre skulle sikre seg mi underskrift i ei sak. Ofte var sakene kompliserte; det var mange erfaringar, ulike syn og eit regelverk som eg sjeldan kjende meg oppdatert på. Som deltakar i organisasjonen hadde eg ei klar kjensle av at det var ulike nivå, òg at organisasjonen var noko utafor den vetle arbeidsgruppa eg deltok i. Mi korte tid i styret i LO Sogndal var prega av korte møter, lesing av post, og ei stadig større undring av kor lite medlemmane engasjerte seg.

Deltakinga i HVVB gjorde inntrykk på mange måtar. Som sagt blei det å lese Mead eit høve for meg til å kunne sette ord på noko eg berre hadde hatt ei kjensle av. Det å kunne sette ord på, og knytte konkrete erfaringar til desse kjenslene vart viktig. Eg såg tydligare korleis eg kunne forholde meg til dei, og eg opplevde sterkare at mine eigne handlingar, eller mangel på handling, hadde konsekvensar for at organisasjonen blei som den blei. For det andre fekk eg

⁷ HVVB er eit utviklingsprogram for tillitsvalde og medarbeidarar i LO. Eg deltok i eit av desse programma, hausten 2005.

⁸ Fellesorganisasjonen for barnevern, sosionom og vernepleie.

som deltakar rettleiing i problemstillingar eg sjølv hadde erfart i mitt arbeid i kommunale organisasjonar. Sjølv om eg var ein røynd mottakar av rettleiing, var dette ein form som fascinerte meg. Det vart lagt vekt på at vi i smågrupper skulle utforske problemstillingane i lag, og eg vart i stor grad konfrontert og utfordra på mine egne konstruksjonar, strategiar, handlingar og erfaringar. Både knytt til den konkrete situasjonen, men òg i mi eiga deltaking i organisasjonen.

I desember 2005 vart eg spurd om å delta som rettleiar på NAF si årlege samling, der dei ville ha ei innføring i denne måten å rettleie kvarandre på. Tidleg våren 2006 kom det så melding frå Johnny. Dei hadde då vedteke å sette i gang DIALOG, organisert som ein arbeidskonferanse for alle tilsette og faglige tillitsvalde i NAF. Dei viktigaste grunnane til at eg valde å knytte denne erfaringa til masterprosjektet var at ein i denne arbeidskonferansen tok utgangspunkt i deltakarane sine konkrete erfaringar. Innerst i sjela låg det og ein tanke om at eg kunne bidra til at andre fekk den same "aha" opplevinga eg sjølv hadde fått ved å delta i HVVB. Eg møtte derfor dei andre deltakarane med ein førestilling om korleis DIALOG skulle bli ved å knytte det til kva erfaringar eg sjølv hadde gjort meg som tillitsvald og tidligare deltakar i tilsvarande program. Desse erfaringane vore eit vesentleg grunnlag for studien sitt mål, problemstilling, og deler av den teori som ligg til grunn for dette arbeidet.

3.6 Både rettleiar og student

Ved at eg i presentasjonsrunden klargjorde at eg er både student og rettleiar, ivaretok eg informasjonsplikta. Men eg fekk òg fremja at begge deler har vesentleg interesse for meg. Likevel har denne dobbeltrolla kravd at eg måtte ta nokre viktige val. Eg vil her peike på korleis dette har utfordra merksemda mi, det å vere ein framand og vekslinga mellom å vere nær og holde nok avstand.

Berger og Luckmann (2000: 41) meiner at merksemda vår alltid vil vera målretta. Den har intensjon eller vil vera retta mot eit objekt. Dei trekkjer her fram kvardagsrøyndommen som overordna, og dei meiner at vi ikkje kan oversjå dei erfaringane denne gir oss.

Kvardagserfaringane er påtrengande og kan lett ta all merksemd. Eg erfarte dette på fyste samlinga der eg møtte med blokka og blyanten klar. Eg noterte flittig under plenumsamlinga. Kjende at eg måtte få med meg alt som blei sagt. Bjørner tok dette opp med meg i ettertid. Spurde om det var ein god observatør eg ville bli? Om det var det eg ville nytte masteroppgåva til? Klart det ikkje var det! Det kan vere at min kvardag som student var så

framtrédande for meg at det vart vanskeleg å vere tilstades ”der og da”. Kommentaren frå Bjørner var òg viktig fordi eg måtte ta eit val i høve det å vere observatør eller deltakar . I ytterste konsekvens kunne eg her ha enda i ein situasjon som ein utanforståande. Men korkje som rettleiar eller student kunne eg stille meg utanfor eg måtte vere i aktiv samhandling med dei andre. Slik ser eg at rolla som rettleiar og student kan vere ein bra kombinasjon då ein kjem nær og får ta del.

Ein sein kveld kommenterte ein av deltakarane at eg burde ha vore med dei i deira verkelege kvardag for då å kunne sjå korleis dei samarbeidde. Det er klart at det å møtast på DIALOG skil seg frå anna praksis. Situasjonen er prega av at vi som stab er tilstades, og det blir ført andre former for samtaler. Likevel er det fellestrekk. Som i anna samhandling må ein som deltakar i DIALOG ta stilling til sine egne og andres erfaringar. De identifiserer sjølve dei problem dei står overfor og planlegg konkrete handlingar. Det som er nytt i DIALOG situasjonen er at her er det eit klart fokus på egne erfaringar og handlingar og ein oppfordrar til refleksjon over desse hendingane i lag med kollegar og oss rettleiarar.

3.6.1 Å være den framande

Kristiansen og Krogstrup (1999) viser til at forskning gjerne skjer i ein kontekst der forskaren vil ha ei brei forståing for feltet. Dette er samanfallande med min situasjon; eg kjenner til kva det vil seie å vere tillitsvald, eg veit kva det er å være tilsett i ein organisasjon og eg hadde delteke i HVVB. Det eg ikkje visste noko om var korleis det var å ha sitt daglige virke i NAF. Eg kjende ikkje deira rutinar eller deira måtar å forholde seg til kvarandre på. Schutz (2005:11) skildrar denne rolla som den framande slik: ” *Den fremmede må definere enhver situation. Men han kan ikke danne et sammenhengende billede af den nye gruppe, og han kan ikke stole på sine forventninger om, hvordan de vil reagere. Han kan heller ikke selv optræde med den typikalitet og anonymitet, som forventes, han er usikker og skeptisk over for alt det, som er enkelt og ukompliceret for in- gruppen, der på sin side stoler på virkningen af de ubestridte opskrifter, der blot skal følges, men ikke forstås*” Schutz (Ibid.) meiner vidare at ein i møte med den andre vil vakle mellom det å vere framand og det å vere fortruleg. På denne måten kan ein oppleve å bli ein ”kulturell hybrid” midt mellom to ulike gruppelivsmønster. For å vere med må ein kunne sette si eiga innstilling tilsides. Dette meiner Schutz (Ibid.) kan opplevast som eit sjokk då tidligare fortolkingsmodellar (som ein har erfart som tenlege) ikkje kan nyttast i møte med det nye.

Min orienteringsmodell har klart vore relatert til mine tidligare erfaringar, som terapeut og deltaking i HVVB. I møte med dei andre deltakarane har eg ved fleire høve måtte ta meg i å bli for insisterande, for omsorgsfull, analyserande og kjapp til å tenke i termar av tradisjonell årsak – verknad. Men det å skulle fortrenge denne modellen òg berre ha ei vitskapleg innstilling har og vore umogeleg. Schutz ([1972, 1976] 2005) peiker vidare at ein må vere menneske mellom medmenneske, og det vitskapelege relevanssystemet, som eg forstår som mitt fokus, mi tidligare utveljing og fortolking måtte gjevast opp, for so å bli tatt opp igjen.

3.6.2 Korleis få til nok nærleik og nok distanse?

I møte med deltakarane har eg måtte leve med tru og tvil i høve det å komme nær nok, men samstundes skape nok distanse. Både som rettleiar og student måtte eg nær for å få nok tilgang til den informasjonen eg trengde. På same tid har dei same rollene skapt avstand slik at det som blir fortalt ikkje er sjølv sagt, eller er ein underforstått kunnskap hjå meg.

På ei av samlingane merka eg at eg blei fanga av historiene som oppdragsgjevar fortalde. Denne erfaringa låg der nok allereie når eg var tilstades i gruppa. Men eg var ikkje bevisst på kva det var, berre at det var noko som skurra. Eg reagerte med irritasjon og frustrasjon over at eg ikkje fekk dei til å reflektere nok. Då eg kom heim og skulle reinskrive notata frå samtalen vart det endå tydligare: det var eg som var i ferd med å skape ein samtale der det ikkje var rom for refleksjon. Det var stadig eg som braut inn, ville snu på noko og eg kom med provoserande spørsmål. Ved neste stabsmøte fekk eg høve til å ta dette opp med dei andre rettleiarane. Etter denne samtalen stod det klarare for meg at eg måtte ha mindre fokus på både meg sjølv, og den som la fram historia. Med det kunne eg overlate ansvaret til gruppa igjen. I neste samling løyste eg dette ved at eg snudde stolen litt vekk, slik at eg satt på skrå, med blikket retta mot dei som var konsulentar. På den måten opplevde eg å ikkje bli så involvert i tema, og det viste seg at dei andre klarte seg godt utan at eg var den aktive part.

Eg noterte altså ein del under desse samtalane, og eg sende deltakarane referat, og oppfordra dei til å komme med korrigerande eller utfyllande kommentarar. På denne måten sikrar eg denne studien validitet, men òg utifrå etiske grunnar er det viktig at deltakarane får innsyn i desse referata. Ved at eg har gjort dette, har eg sikra meg at deltakarane hadde mogelegheit til å lese igjennom og godkjenne det eg ville nytte som datagrunnlag. Desse referata har og vore viktige ved at eg ved gjennomlesning har sett moment som eg ikkje klarde å fange der og da. Eg har derfor nytta desse notata når eg har førebudd meg til neste samling.

Det å sende deltakarane referat frå samtalan, og be om ei attendemelding fekk konsekvensar eg på førehand ikkje hadde vurdert. I staben vart dette tatt opp som tema der Bjørner meinte at eg kunne bli oppfatta som den personen dei skulle rapportere til, eller som ein autoritet som gir respons. Han meinte vidare at dette kunne ta fokus vekk frå at det var sine egne kollega dei skulle forholde seg til, og samhandle med. Eit anna dilemma oppstod når nokre av deltakarane nytta referata i gruppearbeidet. Ikkje berre i "vår" gruppe, men òg då denne blei oppløyst og nye grupper blei etablerte. Dette vart opplevd som forstyrrende. Då eg blei gjort merksam på dette, valde eg i å vente til heile samlinga var over, før deltakarane fekk referatet til gjennomlesing og godkjenning.

Under samlingane opplevde eg å få nærare kontakt med nokre av deltakarane enn andre. Vi har ete middag saman, og det har vore sosialt samvær på kvelden. Her har det sjølvsagt og vore delt historier. Sjølv om eg ikkje har nytta desse samtalan som datagrunnlag, merkar eg at denne kontakten farga mitt syn på kven dei er, og kvifor dei handlar som dei gjer. Eg ser her ein klar fare ved det at eg da kan lettare identifisere meg med nokre av informantane. Det at eg ikkje på førehand har tilhøyrt ei bestemt sosial gruppe har gjort at eg har kunne "vandra" mellom det eg til tider opplevde som faste grupperingar. Ved at eg mentalt har innstilt meg på at eg er ein fremmend meiner at eg har kunne komme nær, og samstundes har det vore klart at den kontakten vi har hatt ikkje skal haldast ved like eller vare ved.

3.7 Presentasjon av data

I utgangspunktet har problemstillinga vore styrande for presentasjon av data. Her spør eg kva erfaringar den einskilde har om samhandling, kva dei vil gjere for å betre sin situasjon og kva dei erfarer når dei har handla på ein ny eller anna måte. Data blir derfor presentert under tre delkapittel som kvart vil kaste lys over spørsmåla. I den første delen, der eg viser til kva deltakarane fortel om eiga samhandling, hadde eg i utgangspunktet tenkt å presentere deltakarane sine typiske utsegner i frå samtalan. Ved å plukke ut enkelte utsegn frå desse samtalan opplevde eg likevel at historia forsvann. Eg har derfor valt å lage korte samandrag av samtalan og presentere dei som små historier. Eg vil vere det Kvale (1997) omtaler som ein "forteljingsfinnar" ved å finne forteljinga i samtalen, og "forteljingskapar" ved å sette dei ulike historiene saman. Her har det vore viktig å finne deltakaren sitt eige språk, la dei tre fram. Eg viser likevel til det eg har opplevd som viktige spørsmål. Viktige i den forstand at eg opplevde at desse endra eller heldt vedlike eit samtalemønster. Sidan denne samtalen skjer i ei gruppe, vart det etter kvart òg viktig for meg å vise til korleis eg som rettleiar har opplevd

samhandlinga som skjedde når historiene blei fortalt. Derfor viser eg her til eigne notat og dagbok. På denne måten synleggjer eg korleis eg dreg slutningar frå observasjon til tolking av data i analysen.

I datapresentasjonen sin andre og tredje del fann eg det meir tenleg å trekke fram direkte sitat. I desse samtalan vart det stilt direkte spørsmål om kva dei konkret vil gjere og kva dei har erfaringar dei har gjort seg, og eg gjengir derfor kva den einskilde svarer.

3.8 Analyse og tolking

Ved å ta del i, og lytte til den einskilde sin historie, danna eg meg allereie då ein form for analyse og tolking. Fordelen ved dette var jo at eg der og då kunne sjekke ut mine førestillingar ved å seie korleis eg hadde oppfatta det dei fortalde. Historieforteljaren kunne då komme med sine kommentarar. Men det har òg vore førestillingar eg haldt meir skjult og vegra meg for å ta opp som tema. Ved at eg hadde notert ned nokre av dei i referata frå samtalan, har dei likevel vore pådrivar for òg å ta desse opp med deltakarane. På eit vis har dette vore ubehageleg då det har lege så mykje av mine eigne fordommar i dei. Dette har særleg vore tema som makt, handlingar eg har opplevd som unnvikande og tafatte, og spørsmål knytte til kvinner si stilling i forbundet. På denne måten har mine førestillingar både blitt bekrefte og endra. Dette har vore ei viktig erfaring for meg.

3.8.1 Å konstruere ein modell i analysen

For få til ein analyse har det og vore viktig å sjå det heile litt utanfrå, for ikkje å seie og fjerne meg sjølv som den sentrale. Shutz (2005:169) meinte at ein som forskar må erstatte seg sjølv ved å plassere ein anna i sentrum for verda. Den primære og fundamentale konsekvensen av dette er at dei menneska ein observerer blir erstatta av modellar som ein sjølv styrer og skaper. Når eg i presentasjonen av data har kasta lys over kva deltakarane fortel om samhandling, kva dei vil gjere, samt kva dei erfarer ved å handle på ein ny måte, femner mine konstruerte typar det karakteristiske og gjennomgåande i dei ulike handlingsmønstra, i handlingane og erfaringane.

Ved at eg i analysen og tolkinga fjernar meg frå reine empiriske data, tek eg konsekvensen av at ein ikkje kan forholde seg til dei fenomen ein opplever i ei sosial verd, slik ein naturvitskapeleg forskar kan forstå naturen sin verd (Shutz, 2005). I møte med deltakarane kan eg ane, men aldri vite, kva som er hans eller hennar røyndom. Sjølv om eg i analysen

viser til mine egne konstruksjonar har eg ikkje fristilt meg heilt. Som eg vil vise til under, stiller ei vitskapeleg framstilling av data og fortolking krav om logisk konsistens, den bygger på subjektiv fortolking og den skal vere adekvat og tilstrekkeleg framstilt.

3.9 Validitet

Validitet vil her handle om i kva omfang mine observasjonar og tolkingane av desse er i stand til å ”..*afspeile de fænomener eller variable, forskeren interesserer sig for og belyse den rejste forskningsmessige problemstilling.*” (Kristiansen og Krogstrup, 1999:204). I dette ligg det ei erkjenning av at det ikkje er den objektive eller sanne viten eg er ute etter, men at historiene frå deltakarane er sosialt konstruerte, og mine meiningar er blitt til ved at eg har tolka den andre sin respons. Mi framstilling vil vere ein ny konstruksjon av denne konstruksjonen. Men for at dette ikkje skal vere min vanlege måte å tolke andre sine historier på, vil eg sjå nærare på Schutz (2005) sine tre krav til ein vitskapeleg konstruksjon av den sosiale verda.

a. Kravet om logisk konsistens

Som student har eg handsama historiene som den einskilde presenterer frå sin kvardag. Desse må ”..*opstilles på en sådan måde, at det indbefattede begrepsapparat er så klart og distinkt som mulig, og det skal desuden være fuldt kompatibelt med den formelle logiks principper.*” (Schutz, 2005:73). Kristiansen og Krogstrup (1999:205) meiner at premisser og konklusjon er dei viktigaste omgrepa i det logiske prinsipp. Logikken si oppgåve er å undersøke om det som kjem fram som grunngevingar er haldbare. Ein føresetnad for at ein konklusjon skal vurderast kritisk vil utifrå dette seie å la premissane komme tydeleg fram. For å imøtekomme dette kravet har eg derfor gjort det klart korleis eg dreg slutningar frå observasjon til fortolking, samt på kva premisser denne slutninga har funne stad.

b. Kravet om subjektiv fortolking

Schutz (2005:73) meiner at for å kunne forklare menneskelige handlingar må ein som forskar undersøke ”..*hvilken individuel bevsthetsmodel der kan konstrueres, og hvilket typisk indhold den kan tillægges, med henblik på at forklare de iagttagne forhold som resultat af en sådan bevstheds aktivitet i en forståelig relation.* For å oppfylle dette kravet meiner han at ein må føre einkvar handling eller resultat av denne attende til ein subjektiv meining, handling eller resultat måtte ha for aktøren. Schutz (2005) meiner at den subjektive meininga aktøren opplever når han handlar er unik og individuell. Om eg her skulle presentere ein objektiv

tolking vil den gjere at det er eg som har kontrollen, og kan verifisere, gjere ugyldig eller falisifere den. Den objektive kunnskapen vil dermed ikkje kunne gripe den subjektive meningsstrukturen. Som eg har vist til før, er Schutz (Ibid.) sin løysning at eg må konstruere min eigen modell. Målet mitt må derfor vere å fange det typiske i unike situasjonar og la andre kontrollere, validere og falisifere mine konstruksjonar. Det å utfordre mine egne konstruksjonar har ikkje vore lett, men det har vore naudsynt. Dette har eg hatt høve til ved at vi både i førekant av samlingane, og etter dei ulike øktene under samlingane har hatt stabsmøte der eg har hatt høve til å fortelje, drøfte og fått tilbakemelding på det eg meiner å ha erfart.

c. Kravet om adekvat/ tilstrekkeleg framstilling

Her skriv Schutz (2005:74) ”Hvert begrep i en videnskabelig modell af menneskelig handling skal konstrueres således, at en menneskelig handling, der udføres af en individuell aktør i livsverden på den måde, den typiske konstruksjon angiver, vil være forståelig for aktøren selv og hans medmennesker ud fra common sense- tolking af hverdagslivet”. Dette meiner han vil sikre at mine konstruksjonar er konsistente med ”..common sense- erfaringens konstruksjoner af den sociale virkelighed”. Det kravet Schutz her stiller utfordrar mi framstilling då deltakarane i DIALOG må kunne kjenne att sin situasjon i mi tolking. Kvale (1997) meiner at ein kan innfri dette kravet ved å nytte respondentvalidering, som vil vere ein kommunikativ validering (Kristiansen og Krogstrup, 1999). Her har eg hatt ei føremun ved å møte deltakarane over tid og har kunne sjekka ut om eg har forstått dei på rett måte. Ved at eg har sendt dei referata frå samtalan i smågruppene og bedt om attendemelding på desse, har dei òg hatt høve til å korrigere mi framstilling. Det viste seg elles berre å vere ein av deltakarane som hadde korrigeringar.

3.10 Reliabilitet

Sidan reliabilitet handlar om forskingsfunna sin konsistens (Kvale, 1997), må eg stille meg spørsmål om mine data er sanne eller pålitelige. Mine data bygger på mine gjenforteljingar av den einskilde sin historie og subjektive erfaringar. Som deltakar har eg danna meg egne konstruksjonar av konstruksjonane og vi har ei tett samhandling som truleg har hatt innverknad på kva den einskilde fortalde og framstiller handlingar og erfaringar. Dette opplever eg ikkje som ei ulempe, men som vilkår for å kunne gjennomføre ein slikt studie (Kristiansen og Krogstrup, 1999). I dette ligg det ikkje at eg ignorerer at mine data skal vere

pålitelige, men eg må gjere deg som lesar merksam på kva val eg har gjort, i kva samanheng samtalanane er blitt førte, og korleis eg har innhenta data.

3.11 Generalisering

Kvale (1997) peiker på at ein i kvardagen generaliserer meir eller mindre spontant. Som vitskapeleg studie vil mitt møte med deltakarane i DIALOG reise spørsmål om funna i denne studien let seg generalisere. Eg vil poengtere at framfor at mine funn skal kunne generaliserast til å gjelde alle tilsette eller valde i organisasjonen er målet med denne studien å kunne forstå korleis ein samtale om egne erfaringar kan ha potensiale til nye samhandlingsmønster i organisasjonen. Denne studien sine funn bygger på ein spesiell og unik situasjon, med eit fåtal av menneske. Når eg i har sett, og tolka historiene i lys av avgrensa teoriar, vil ikkje mine funn kunne nyttast som generelle forklaringar på samtalen sin effekt. Studien sin styrke vil derimot ligge i at den evner teoretisk generalisering. Med utgangspunkt i empirien har eg kasta lys over korleis samtaler om egne erfaringar har vore utgangspunkt for at ein vel å handle eller ikkje vel å handle, og korleis dette potensielt skaper endring i organisasjonen. Når eg i denne studien knytter dette til teoretiske resonnement om sosial samhandling mellom menneske kan eg derfor anta at dette kan gjelde i meir generelle samanhengar (Grønmo, 2004)

3.12. Etikk

Deltakarane har møtt på DIALOG for å presentere sine problemstillingar. Min motivasjon for å delta har vore todelt: det har vore spennande å vere med som rettleiar og det har gitt meg høve til å fullføre denne masteroppgåve. Det har derfor vore viktig å sikre meg at dei veit at dei kan velje om dei vil delta som mine informantar. Dessutan har det vore viktig å ta opp kva det kan inneber å la si historie bli nytta. Det å ta historia den einskilde fortel ut av ein situasjon der ein skal kjenne seg trygg representerer eit klart etisk dilemma. Både som rettleiar og student er derfor målet mitt å ikkje skrive, eller utsette den einskilde for unødig belastning ved at hans eller hennar historie blir kjent. NAF som organisasjon er liten, og det kan vere lett for medverkande å identifisere eller kjenne att dei historiene eg vel å presentere. Eg vel derfor å referere til deltakarane bokstavane A – M. Eg vel òg å ikkje attfortelje historier som har vist til særleg vanskelege samhandlingsmønster.

Det har vore ei klar føremun for meg å kombinere det å vere rettleiar og å nytte erfaringa for å gjennomføre ei undersøking knytt til masteroppgåva. Då eg er lønna av NAF kunne dette ha

skapt eit lojalitetsproblem. Men oppgåva er ikkje eit bestillingsverk frå organisasjonen. Tilsette i administrasjonen og dei andre deltakarane er orienterte om at eg ville skrive om DIALOG, og dei har sagt at dei ynskjer om å lese oppgåva når den er ferdig. Utover det har dei ikkje lagt føringar på denne oppgåva.

3.13 Oppsummering

Målet med denne studien er forstå om samtaler om eigen erfaringar potensielt skaper endringar i organisasjoner . For å finne relevant informasjon har eg her valt å ta utgangspunkt i det tretten av deltakarane i DIALOG fortel om eiga samhandling. Eg vel òg å sjå nærare på mine egne erfaringar som rettleiar i desse samtalane. Ved å ha fenomenologi og symbolsk interaksjonisme som vitskapeleg ståstad ser eg etter meiningsinnhaldet i historiene. Ved å attfortelje desse er mi forståing ein konstruksjon av andre sine konstruksjonar, og eg har som utgangspunkt at handling skjer i ei sosial samanheng. Både i presentasjon av data og i analysen bygger eg presentasjonen på at den skal ha logisk konsistens, bygge på subjektiv fortolking og at den er tilstrekkeleg og adekvat framstilt. Målet med studien er utifrå dette å kunne *forstå* samhandling, ikkje forklare eller trekke generelle slutningar, men studien bør evne teoretisk generalisering då eg med utgangspunktet i empirien viser til teoretiske resonnement. I dette arbeidet har det vore viktig å ivareta den einskilde historieforteljar, og mi framstilling skal ikkje utsettje dei for unødig belastning ved at historiene blir kjende.

Kapittel 4 NAF og arbeidsmetodikk i DIALOG

Norsk Arbeidsmandsforbund blei stifta i 1895, og er i dag rekna som ein mellomstor organisasjon i LO, med om lag 30 000 medlemmar. Det er ikkje ei einsarta gruppe som er medlemmer i denne fagorganisasjonen. Forbundet organiserer tilsette i bergindustri, kystverk, reinhald, maskin og entreprenør, sørvisverksemdar på Svalbard, vektarar mfl. I handlingsprogrammet 2003-2007 er NAF sitt arbeid skildra slik:

”NAF vil motarbeide ulovlig kontraktørvirksomhet og privatisering av offentlig virksomhet. Forbundet skal, utover lønns- og arbeidsvilkår, bl.a. ivareta medlemmenes sosiale og kulturelle interesser, helse og arbeidsmiljø og likestilling mellom kjønnene, sikre frihet, rettssikkerhet og stadig utvidelse av de demokratiske rettigheter og arbeide for økonomisk demokrati.”

Eg vil her kort gjere greie for det faglige perspektivet, hensikt og arbeidsform i smågruppene og plenumsamlingane i DIALOG.⁹

Arbeidskonferansen DIALOG bygger på kompleksitetstenking. Denne har sin basis i kompleksitetsforskning der ein legg vekt på at ein må ta dei ordinære daglegdagse erfaringane på alvor. Ein tek her som utgangspunkt at det er i dei daglige møta ein skaper den sosiale verda. Det vil og seie at ein må ta på alvor at det i organisasjonen er konfliktdar, inkludering, angst, makt og politiske prosesser som er ein naturleg del av det sosiale livet, og desse kan dermed ikkje fjernast. Endring i organisasjonar vil her bygge på ei forståing er fundamentale endringar i korleis ein relaterer. I hovudsak vil dette seie endring i samtaler; kva ein snakkar om, kva ein ikkje snakkar om og måten ein snakkar med kvarandre på.

Målsetjinga med smågruppene er å gi deltakarane ei forståing av korleis ein sjølv og andre bidreg til at organisasjonen blir det den blir, korleis ein kan endre samtalen og bli merksame på forhold som vil bidra til, eller vere til hinder for at det oppstår endring. Som arbeidsform har desse gruppene preg av konsultasjonar. Ein vil på omgang ha ulike roller som oppdragsgivar, konsulentar og observatørar. Det er oppdragsgivar som her vil kunne bringe inn si eiga problemstilling og denne vil bli utforska av dei andre deltakarane. Konsultasjonane skal vere samtaleprega. Ein skal likevel ikkje vere opptatt av løysningar, men utforske problemstillinga ved å stille opne spørsmål. I kvar gruppe vil det vere ein rettleiar som skal

⁹Bygger i stor grad på informasjonsskrivet som er sendt ut til deltakarane i DIALOG av B. B. Christensen, mars 2006.

bidra til at den einskilde deltakar får høve til å få undersøkt si problemstilling, og at ein som gruppe får til ei samhandling som er utforskande.

Målsettinga med plenumsamlingane er å gi både deltakarane og programstaben høve til å utforske kva som skjer i organisasjonar, og med det få ei ny innsikt i kvifor organisasjonar blir det dei blir. Det vil her vere fritt for deltakarane til å ta opp det dei er opptekne av, både i det daglige arbeidet, men òg det som skjer under samlingane. Dette kan vere forhold som gjeld samhandlingsprosessane deltakarane i mellom, eller forholdet mellom deltakar og programstaben. Det er òg høve til å ta opp faglige problemstillingar. Arbeidsforma vil vere prega av at dette er deltakarane sitt høve til å ta initiativ og erfare at dei kan påverke kva dei ynskjer å fokusere på. Programstaben vil i utgangspunkt forholde seg passive. Møta i plenum gir høve til å arbeide for å forstå eigen identitet og korleis ein sjølv bidreg i den organisasjonen ein er ein del av. Programstaben vil her bidra for at deltakarane skal bli meir kompetente i større grupper med open dagsorden. For at ein skal både sjå og høyre kvarande, vil ein her sitte i ein ring utan bord framfor seg. På kvar samling vil det bli gitt faglige innspel om sosialt liv, organisasjonar og utviklingsarbeid med utgangspunktet i kompleksitetsforskning.

DIALOG er lagt opp for å kunne undersøke og eventuelt endre eigen praksis. Det er meint å skulle vere ei støtte i det daglige arbeidet. Før den fyste samlinga blir deltakarane oppfordra til å ta dette opp med nære kollega eller andre viktige personar for å undersøke kva som opptek *viktige andre* i den einskilde si næraste omverd. Desse samtalane skal ende opp i ei problemstilling som også må inkludere ein sjølv. Denne skal utforskast i samlingane. Etter fyste samling blir den einskilde utfordra til å dele med andre kva dei konkret vil gjere for å betre sin eigen arbeidssituasjon. Programmet er meint å vere ein støtte for å utvikle eigen praksis slik at ein kan ta opp og få til endringar som ein meiner er teneleg i eigen organisasjon.

Programstaben skal fyst og fremst vere ein ressurs som skal bistå deltakarane si utforsking av egne erfaringar frå arbeidsdagen. Ein vil ha ei leiingsfunksjon i tillegg til funksjon som konsulentar. Deltakarane vil virke inn på korleis dette leiarskapet blir utøvd, blir påverka og endra. Samstundes blir deltakarane inviterte til å studere kva rolle ein sjølv, andre deltakarar og programstaben har i utøving av leiing.

Kapittel 5 Erfaringar frå DIALOG

I dette kapitelet blir deltakarane i smågruppene, samt mine egne erfaringar om samhandling i organisasjonen presentert. Som ein konsekvens av mine tre forskingsspørsmål er kapittelet tredelt.

5.1 Demografiske data

Deltakarane har ulike arbeidssituasjon og oppgåver i NAF og dei har stilling som kontortilsett (KS), verv i forbundstyret, distriktssekretær (DS), regionale verneombod (RVO), samt leiarverv ved hovudkontoret til NAF. Det er eit knapt fleirtal av menn i desse gruppene. Alderen på deltakarane er mellom 25 og 60 år. Storparten av deltakarane i gruppene arbeider ikkje til dagen med kvarandre, men er kjende ved at dei samarbeider om saker, eller at dei møtes på samlingar. Dei fleste av deltakarane har lang fartstid i NAF. Det er og igjennom denne praksisen dei fleste har henta sin kompetanse. I to av desse gruppene deltok det deltakarar som er nye i organisasjonen.

5.2 Kva fortel deltakarane i DIALOG om samhandling i eigen arbeidssituasjon?

Som gruppe møtes vi i rom 110 på Sørmarka. Når vi møtes for første gong presenterer vi oss for kvarandre, og eg går igjennom arbeidsmetodikk, dei ulike rollene som oppdragsgivar (historieforteljar) konsulentar og observatørar blir fordelt. Som rettleiar inviterer eg den første til å fortelje om si problemstilling ved å vere tilsett eller vald i NAF.

Historie 1: Å ta så mykje ansvar kostar meg dyrt

Han har i lengre tid vore med i NAF. Arbeidsdagen er travel, det blir trekt fram som ein klar trivselsfaktor, og som inspirasjon i arbeidet. Men å vere i ein arbeidssituasjon der ein stadig erfarer avbrott i arbeidet og der arbeidsmengda blir så stor at ein må nytte fri og ferietid for å komme à jour har konsekvensar for både trivsel, helse og privatliv.

I fortel at han kjem tidleg på jobb, men dette må tydeligvis vere kjent, for telefonane kjem allereie frå kl 0630. Det er vanskeleg å ignorere desse, for det er jo tillitsmann han alltid har vore, det er tross alt medlemmene som skal ha hjelp. Men samstundes gjer dette at han får lite effektive arbeidsdagar. På pulten er ”flagrande gule lappar” ei stadig påminning om at det er nokon som vil ha eit svar. Resultatet er at han tek med seg arbeid heim, og det blir gjerne slik at han nyttar helgar for å få unna det viktigaste. Kona har kommentert at ho er bekymra, og ho

ynskjer at han må roe ned. Avslutningsvis kommenterer han at dei andre på kontoret har meir enn nok å gjere. (Deltakar I, s. 88-89)

Dette var i utgangspunktet ei historie der han ville ha råd om korleis han kunne få til ein meir effektiv kvardag. Råda og løysningane frå konsulentane kom derfor kjapt. Hadde dei halde fram på denne måten kunne konklusjonen ha vore at dette er ein situasjon som er kjent, og at ein har mange ulike måtar å takle arbeidspress på. Men historia endra seg når ein av konsulentane stilte spørsmålet

- *Kvifor er det blitt slik?*

Historieforteljaren som til då hadde stått framfor tavla, sette seg. Det var tydeleg at dette ikkje var like enkelt å svare på. Han er tydeleg rørt, og det tek ei stund før han klarer å samle seg, men fortel kor vanskeleg han har opplevd å ha slike arbeidsdagar. Han opplever sjølv ei kjensle av å ikkje strekke til, han fortel at han opplever ei sterk stresskjensle, og er usikker på om han gjer ein god nok jobb. Han får kommentarar som - *Dette er flott at du fortel*, - *No forstår eg deg betre*. Ein av deltakarane kommenterer at det at han no viser kjensler kjendes veldig bra. Eg opplever at dei tek ei anna, meir lyttande haldning. Når samtalen er over er det fleire som gir I ein klapp på skuldra, og kommenterer på nytt at dette var bra. Han blir verande att i rommet under pausen, seier han er sliten etter denne økta, men at det var på tide å få sette ord på korleis han har det.

Den neste historieforteljaren har ikkje nære kollegaer i kvardagen. Ho fortel her om korleis hennar samhandlingsmønster ber preg av at ho er den som ordnar og organiserer det meste.

Historie 2: Eg gjer alt

Denne historieforteljaren fortel at ho trives i arbeidet, men er i ein arbeidssituasjon der ho er mykje åleine. Historieforteljaren ler litt oppgitt når ho seier at dersom ho ikkje gjer oppgåvene, så blir dei heller ikkje gjort av andre.

K fortel dette har resultert i ein arbeidspraksis der ho er den aktive part, både i det daglige arbeidet retta mot medlemmer og tillitsvalde. Ho erfarer at det er vanskeleg å skape ny aktivitet, og styremøta er prega av at ein skal gjennomgå skriv, høyingar og post. Ho er opptatt av at referata skal sjå skikkelege ut, og det er blitt ein praksis der ho skriv referat frå møta, trass i at det i styret er valt ein sekretær. Då får ho det slik det skal vere. (Deltakar, K, s70- 71)

Historieforteljaren set her fokus på ei samhandling prega av at nokre er aktive, og der ho opplever at dei ein er i samhandling er forhold seg passiv. Historieforteljaren blir utfordra i samtalen ved at det blir stilt spørsmål om

- *Du gjer alt. Er det greitt?*

- *Vil du egentleg ville endre dette?*

Ho peiker på at det er manglande kompetanse hjå tillitsvalde og medlemmer og at ho liker å ha kontroll. Dette behovet kan ha gjort at ho faktisk er den som tek ansvaret frå dei ho skal samhandle med. Dette er blitt hennar bidrag til at situasjonen er som den er.

Så vart det tagalt i gruppa. Konsulentane såg seg rådville rundt, og eg overtok konsultrolla for å få samtalen i gang igjen. I dagboksnotata skreiv eg

” Passiviteten i både plenum og i gruppa sit framleis i meg. Ho sette jo fokus på det eg opplever skjer når vi var samla både i plenum og i gruppa. Begge plasserer eit fåtal som er aktive, og som blir pratande. Sjølv om eg i plenum kjende på uro og irritasjon, var eg like passiv som storparten av dei andre. Trass i at eg fann tema og kommentar uvesentleg for det vi faktisk skulle; å utforske kvifor organisasjonen blir som den blir. Likevel valde eg å la dei holde på. Såg at Bjørner hadde vanskar med å beherske seg, og det var han som på nytt var den som konfronterte både dei passive og dei aktive på at det er vi, kvar for oss og i fellesskapet, som gjer at det blir som det blir til. Trass i denne erfaringa frå plenum, er det som om eg er den som tek ansvaret frå deltakarane i smågruppa. Eg tek ansvar for at det skal vere aktivitet, eg pusher på, er konsulent i staden for rettleiar. Kanskje på tide å slutte å ta ansvaret frå dei som skal gjere jobben?” (Dagboksnotat10.01.07)

Når eg her har presentere både erfaringar frå kvardagen i NAF samt eksempla frå både plenum og gruppa, er det for å sette søkelys på korleis det å vere den aktive i samhandlinga har fleire dimensjoner. Jobben blir gjort, men ved å vedlikehalde ei slik samhandling kan ein oppleve at ein tek ansvaret frå den andre, og ein kan komme inn i ei samhandlingsmønster der ein stadig er den som har denne rolla. På den andre sida kan det å vere den aktive ha andre aspekt som neste historie kan kaste lys over.

Historie 3: Eg valde å trekke meg attende, og ta på meg andre sine oppgåver

Denne historieforteljaren har jobba i NAF over ei lengre tid. Ho er knytt til eit lite arbeidsfellesskap. Noko ho framhever som positivt. Det blir allsidige arbeidsoppgåver, negativt ved at det er sårbart dersom det blir konflikta.

L fortel at det har storma ein del i arbeidsfellesskapet ho er ein del av. Sterke meiningar florerte. Ho opplevde dette som baksnakking, og blei på ein måte sittande i midten. Det kjendes som om alle kom til henne for å lufte si meining om andre. Dette vart ein vanskeleg arbeidssituasjon, og ho valde å halda det inni seg. Ho hadde ingen å snakke med, men var ikkje vidare interessert i å springe rundt å klage heller. I denne perioden valde ho å trekke seg attende og gjere oppgåvene sine, ja ikkje berre sine, andre sine òg. Jobben måtte jo gjerast. (Deltakar L, s 57 - 59)

Ho hadde ikkje snakka lenge før eg såg at dette vart vanskeleg for henne og ho kjempa med tårene. Midt i samtalen fortel ho at når ho sit og fortel så opplever ho kor slitsamt dette eigentleg var. Samtalen endra seg ved at konsulentane vart meir lågmælte, meir søkande for å få blikkontakt med henne. Gav oppmuntring ved å sei at ho var tøff som tok dette opp og at det var viktig for NAF at ein fekk sett søkelys på dette. Men observatørane hadde lagt merke til noko anna enn kva eg fekk inntrykk av der og då: vi som deltok i samtalen la etter kvart både ord og løysningar i munnen på henne. I dagboka skriv eg ”..i ettertid ser eg at observatørane hadde rett. Ho kom knapt til ordet sjølv. Det var som om vi ville trå til for å hjelpe eller avlaste henne. Var det vår tur til å gjere jobben for henne, slik ho sjølv hadde gjort i sin arbeidssituasjon?” (Dagboksnotat, 22.11.06).

Å trå til i eit arbeidsfellesskap vil truleg alltid vere nødvendig. Men som historieforteljaren viser til, skjedde dette utifrå ein situasjon der ho ville unngå ein vanskeleg arbeidssituasjon. Sjølv om eg som deltakar i denne samtalen opplevde at vi støtta og oppmuntra henne, hadde denne samhandlinga som konsekvens at ho vart meir tagal, og vi gjorde jobben for henne. Kan det vere at eg , på lik linje med henne, valde å vere den aktive for å unngå ein vanskeleg arbeidssituasjon? På same vis omhandlar fjerde historia eit samhandlingsmønster der ein tek den aktive rolla.

Historie 4: Eg kan jo aldri stole på at andre stiller

Historieforteljaren har sitt daglige arbeid i eit stort distrikt. Det taler om varierte arbeidsoppgåver, som krev at han er kreativ og kan løyse oppgåver der og då. Den eine dagen er ikkje den andre lik. Han er avhengig av at andre kan stille for å få arbeidsoppgåvene unna.

D fortel at det er travle og lange arbeidsdagar. Feriar der det likevel tikkar inn arbeidsrelaterte meldingar. Distriktet er blitt større etter ei omorganisering, og han er stadig på farten. Han fortel vidare at han kan denne jobben, til fingerspissane. Derfor kjem han andre i møte med dei rette løysningane. Men det han likevel framhever, er at han stadig opplever at det er nokon som trekker seg, og det er vanskeleg for han å få dei engasjert i arbeidet. Dei ringer han i siste liten og melder avbod. Han har fått klare meldingar frå medlemmer og andre tillitsvalde om at Arbeidsmanden skal være synlig. Men når han organiserer, og alle seier at dei skal stille.. utifrå erfaring veit han at de ofte ikkje kjem. Så stiller han i staden. (Deltakar D, s 12-14)

I samtalen får han fleire spørsmål om

- *Kva strategiar er det du bruker som gjer at situasjonen er slik den er?*

- *Kva med å ta vare på deg sjølv?*

På dette svarer han at han tek nok mykje ansvar for at ting skal bli gjort, men at han jo liker å ha det slik. Fleire gonger framhever han at lojaliteten hans ligg i organisasjonen, det blir derfor til at han stiller der andre bakker ut. Sjølv det at det går utover hans eiga fritid er denne lojaliteten til NAF viktigast.

I dagboka skriv eg: *"Det er ikkje vanskeleg å tru på engasjementet hans. Men kva konsekvensar har dette for samhandling med andre? Kvifor skal andre engasjere seg når dei gang på gang erfarer at han gjer jobben?"* (Dagboksnotat, 21.09.06). Ansvarskjensle og kunnskap er viktig drivkraft i jobben hans, men har dette prega samhandlinga slik at han ikkje berre gjer sin eigen jobb, men tek ansvaret, og jobben, i frå andre?

Fleire av deltakarane i DIALOG har erfart at det no kjem inn nye medlemmer, og dette er jo etter intensjonen om at organisasjonen skal vekse. Men med nye medlemmer reiser det seg spørsmål om prioriteringar og satsingsområde. Dette viser neste forteljning, der ein av deltakarane fortel om ei samhandling prega av kamp mellom ulike måtar å forstå den røyndommen ein erfarer.

Historie 5: Det er blitt slik at eg kvir meg for å hevde mine meiningar

Han har lang fartstid i NAF, men erfarer no å vere i ein arbeidskvardag der det kjennest som han må gå på akkord med seg sjølv. Å møte medlemmar med eit framandt språk, gjerne med dårlege arbeidsvilkår, gjer arbeidsdagen utfordrande.

F fortel vidare at det er saker og erfaringar frå sin eigen arbeidskvardag han har slutta å fremje for leiinga, fordi han opplever at han ikkje blir trudd. Når han gong etter gong viser til kva problem medlemmane, kollegaer og han sjølv står i til dagleg, og blir møtt med ei holdning som seier han at han berre er ute etter å mele si eiga kake, ja da gir han opp. Det kan virke som ein lever i kvar sin verd, og han opplever at han ikkje får innpass. Situasjonen går utover både søvn og helse. Det er nesten blitt slik at han får ei oppleving av at det berre er han som har denne opplevinga av korleis kvardagen i dette distriktet er. Det er ikkje godt å bli avfeia. Han avsluttar med å sei at det er bra at han har gode kollegaer som ser det same. (Deltakar F, s 60-62)

Etter at han var ferdig med denne historia, kom den eine konsulenten kjapt på bana.

- *Er det kapasitetsproblem du vil ha hjelp til?*

Eg opplevde henne amper, og litt oppgitt. Han såg noko forundra på henne, og svarde at det er ein del av biletet, men det han **ynskjer** å sette søkelys på, er at han har gitt opp å fremje denne saka då han opplever at han ikkje blir trudd eller tatt på alvor. Seinare fortel ho at tema om ressursutnytting, og kva avdeling som no må prioriterast, er omstritt i organisasjonen, og at hennar fyste impuls var at no ville han fremje denne saka på nytt.

I dagboka skreiv eg denne kvelden: ”..det er tydeleg ikkje lett å vere konsulent når ein kjenner saka. Tidligare hendingar står i vegen for å innta ei undersøkende stilling til det han seier. Det sler meg at ein blir lite nyfiken på kva den andre fortel, og at ein utifrå erfaring dreg kjappe slutningar om kva den andre vil.” (Dagboksnotat, 23.11.07).

Både historia, og den situasjonen som oppstod i gruppa kan illustrere eit viktig samhandlingsmønster. Han var ikkje blitt tagal fordi det var usemje, eller fordi han møtte motargument. Det som hadde fått han til å trekke seg var kjensla av ikkje å bli trudd eller tatt på alvor. Som i denne situasjonen som oppstod mellom historieforteljaren og konsulenten, kan ulike interesser eller forståing for ein situasjon gjere at ein sluttar å høyre etter kva som er det eigentlege budskapet.

Å komme med innspel for å betre ein situasjon er også tema for neste historie. Men den neste forteljaren er ikkje ein av dei som oftast tek ordet. Ho omtaler seg sjølv som forsiktig og stillfarande.

Historie 6: Kvifor kunne ikkje eg foreslå noko?

Ho startar forteljinga med å sei at ho nok ikkje er den som tek mest initiativ. Men i lengre tid hadde ho irritert seg øve ei ordning på kontoret som medførte mykje venting. Men det å presentere dette som ei sak fekk likevel konsekvensar ho på førehand ikkje hadde tenkt på.

J fortel at det var eit personalmøte, og ho ville ta opp denne saka som ho meinte kunne gjere arbeidsdagen lettare. Det var ikkje så ofte ho tok opp saker, men denne var så openlys at ho ikkje vurderte det som noko vanskeleg. Det var som å stikke handa inn i eit kvepsbol. Ho vart møtt med ein massiv motstand og kommentarar som – *Dette er ikkje aktuelt!* – *Det vil bli meir arbeid!* – *Så moderne er ein ikkje her!* I ettertid kjende ho seg flau og dum og meiner denne erfaringa har gjort at ho no vegrar seg for å ta opp saker, i alle fall skal ho vere 110% sikker på at det ikkje blir like mykje styr.(Deltakar J, s 8- 9)

Hennar forståing av saka, som ho omtaler som ein bagatell, blir i denne situasjonen forstått av dei andre på ein heilt anna måte. Reaksjonane ho møtte var uventa, og ho vart stille. Samhandlinga på dette personalmøte resulterte i at ho no ikkje vil fremje si sak før ho er sikrare på reaksjonane ho kan møte. Kan ein dermed sei at denne samhandling skapte nye handlingar hjå henne?

Tema for denne neste historia er korleis i ein samhandling med andre har hovudfokuset på dei praktiske tinga som skal gjerast.

Historie 7: Så lenge eg ikkje høyrer noko, får ein gå utifrå at eg gjer ein god nok jobb

Deltakar A har ikkje hatt denne stillingen så lenge, men har vore knytt til organisasjonen i mange år. Han er pendlar, og har ikkje småbarn lenger. Dette opplever han som nødvendig i den stillinga han har i dag. Det er travelt på jobb, mange telefoner og mail. Men han har sett si ære i det å alltid gi svar dersom det er nokon som tek kontakt. Han fortel om tidsklemme og lange arbeidsdagar, og kva han står midt oppe i.

På slutten av historia fortel han altså at det derfor blir lange arbeidsdagar. Greitt nok det. Men i arbeidsfellesskapet må han prøve å samordne seg med sine kollegaer. Det blir det han kallar

”korridorpolitikk” der ein kjapt utvekslar beskjedar og gir kvarandre informasjon om kor ein er, og kor ein skal. Men snakkar ein egentleg? Han framhever at han har flotte kollegaer, men attendemeldingar og respons på det han gjer er omtrent fråverande. (Deltakar A, s 11-12)

Som lyttar til denne historia fann eg det vanskeleg å få fatt i kva han ville ha oss til å utforske. Han pratar mykje, lett og ledig. *Som den politikaren eg er*, var svaret når eg kommenterer alle orda hans. Eg opplever at denne taleflaumen nærast fangar konsulentane, som i all hovudsak blir lyttande. Ved igjen å peike på at vi her hadde høve til å utforske historia ved å stille spørsmål er det ein av konsulentane stopper han og spør

- *Er det tidsklemma som er ditt problem?*

Han tenker seg litt om, og svarer at det ikkje er det ikkje, men at manglande respons og attendemeldingar har gjort at han no er usikker på om han gjer ein god nok jobb.

Den daglege samhandlinga han her refererer til femner det praktiske, men konsekvensen av å føre samtaler om det ein skal gjere, kor og med kven har her tatt all merksemd frå å ha fokus på kven ein snakkar med. På same vis kan ein seie at det same skjedde i denne gruppa. Som historieforteljar fekk han lov til å snakke lenge om det reint praktiske i jobben, og korleis samhandlinga dei imellom er. Det tok lang tid før konsulentane kom til ordet, eller torde å utfordre han ved å stille spørsmålet om kva som egentleg var hans problem.

Historie 8: Hadde berre dei rette folka blitt tatt med!

Denne historieforteljaren er opptatt av ein no må sikre seg at dei rette folka blir inkludert i saksgang slik at ein kan sikre seg at saka kjem i medlemmane sin favør.

Han fortel at han er opptatt av at ei sak han har vore engasjert i no ser ut til å ta heilt feil retning. Det er personar som har slutta, nye forbund har meldt seg på bana. Det som opprører han er at protokollar er blitt underkjente. Han hadde tatt kontakt med leiaren, og kjende seg roleg for at saka gjekk sin gang. Men så viser det seg at det er andre som legg fram saka for komiteen. Resultatet av at det ikkje var ”dei rette” personane som fekk fortsette å handsame saka, er at han no får mange problem i fanget. (Deltakar M, utskriftside 52-53)

Som forteljar har også han mange ord, og det går mykje tid då han er omstendelig og vil forklare grundig. Historia engasjerer òg ein av dei andre deltakarane, og det blir ein diskusjon dei imellom korleis ein skal forholde seg i slike situasjonar. Diskusjonen utelet dei andre

konsulentane, og dette gjorde at det blir lita tid til å utforske historia. På spørsmål om kven han er, viser han rett nok til reint praktiske ting, men er kjapt inne på si eiga rolle som tillitsmann igjen.

Som lyttar opplever eg han som engasjert, men han fortel lite om kva erfaringar han har gjort seg ved å vere med i ei samhandling der han må ta konsekvensane av det andre gjer/ ikkje gjer. I dagboka skriv eg: *”Sit igjen med ei kjensle at det er lettare å snakke om sak enn om korleis ein sjølv opplever samhandling.”* (Dagboksnotat, 22.11.06). Er det berre fordi det er lite tradisjon for å føre samtaler om kva ein sjølv erfarer, eller er det skummelt å skulle snakke om seg sjølv, og kva behov ein sjølv har?

Historie 9: Det må eg sei.. eg begynner ikkje å formalisere sakene ved å skrive brev

Ein av dei som har jobba lenge i NAF fortel her om korleis han meiner at samhandlinga mellom han som utarbeidande og dei ”inne” på hovudkontoret har endra seg. Han framhever at samhandlinga framleis er god, men før var nok med eit personleg oppmøte, der ein handneve signerte for at dei hadde ei felles oppgåve som skulle løysast.

G fortel at han no opplever at mange dører er lukka. Når han ringer, får han nokon å snakke med, og han får presentert si sak. Men det kjem jo ikkje svar! Det skulle ikkje være nødvendig. Han har purra fleire gonger, no sit han avventande. Det er likevel ein ubehagelig situasjon, då det er medlemmer som står bak han. Han kan jo ikkje seie til dei at han ikkje får svar? Han opplever det å mase som eit dilemma. Veit at arbeidspresset hjå sakshandsamar er stort, og han vil ikkje pressa ytterligare ved å ha skriftleg samhandling. Det bryt med det han har opplevd som tidligare praksis i Arbeidsmanden, og han meiner at dette vil bli oppfatta som eit tillitsvik, eller at samhandlinga blir tilspissa. (Deltakar G, s. 84-86)

Sjølv om denne historieforteljaren fortel om eit samhandlingsmønster som i liten grad ivaretek medlemmane sine interesser, blir han som historieforteljar lite utfordra. Det er tydeleg at fleire i gruppa kjenner kvarandre godt. Ved at dei sit tett, kaster blick over bordet, nikker og smiler opplever eg at dette er folk som er trygge på kvarandre. På meg kan det verke som om historieforteljaren nesten ikkje treng å fullføre ei einaste setning før dei andre bekreftar det. Det er mykje ”ja” og ”hm..” og ”nettopp” innimellom det han seier. Det viser seg at det er fleire som sit med same erfaring som han, og dette er eit tema som dei har diskutert før. Eg kommenterte fleire gonger at dei no skulle innta ei meir undersøkende

haldning. Spørsmåla dei kjem med kan lettast forståast som løysningar. Ein av konsulentane meiner at det ikkje er lett når han kjenner til problemet sjølv, og det at dei kjenner kvarandre som nære kollega, gjer det vanskeleg å endre måte å snakke til han på.

Som deltakar i denne samtalen opplever eg ei kjensle av å bli utestengd av den alliansen eg ser dei har seg imellom. I dagboka skriv eg: *”..det er nesten som å stange hove mot ein vegg. Dei viser heile tida til eit fellesskap, og at dei er så samstemde. Lure på om dei er klar øve at dette broderskapet stenger andre ute?* (Dagboksnotat, 31.01.07).

Denne historia, og samhandlinga i gruppa, kan vise kor vanskeleg det kan vere å bryte samhandlingsmønster i eit arbeidsfellesskap der ein er godt kjende. Fordelen ved å fortsette som før er at samkjensla blir vedlikehalde og styrka. Men er det teneleg å vedlikehalde desse mønstra når ein opplever at tenestene ein skal yte blir dårligare?

Denne neste historieforteljaren har verv i NAF i tillegg til travel jobb. Vervet i NAF skal gjerast ”etter behov”.

Historie 10: Det eg rekk å gjere er rein brannsløking

Å definere kva saker som må engasjere han blir vanskeleg, særleg fordi han må vurdere om dette er sak som er viktig nok. Han opplever å stå i ei samhandling der det er lite konkret kor tid han er tillitsvald, og kor tid han må prioritere sitt daglege arbeid.

Deltakar H fortel at det er greitt at ein er bekymra når vi sit her på Sørmarka. Men korleis står det då til ute? Han omtaler sitt eige arbeid som brannsløking. Han blir omtrent skvisa av press frå både sin eigen arbeidsgivar og kjensla av at han ikkje klarer å gi medlemmane ute god nok oppfølging. Det har vore møte som han måtte avlyse gong på gong på grunn av ufortsette ting som oppstod på jobb. Når det gjeld interessa ute opplever han den er dalande. Det å skulle vere tillitsvald har vore ein heider, no er han i tvil. Han avsluttar med ei undring over om ein er i ferd med å skape ein elite av profesjonelle tilsette i fagrørsla som held vedlike eit arbeids- og tidspress som utelukkar at medlemmer melder si interesse for tillitsmannsverv. (Deltakar H, s. 21- 23)

Som tillitsmann på si, opplever han at det knapt er mogeleg å ha verv i NAF. Det som driv han er likevel kjensla av å høyre til, og å vere med på laget. Dette engasjerte konsulentane, og dei stilte spørsmål som:

- *Har du prøvd å..?*
- *Skulle du ikkje...?*
- *Min erfaring er at...!*

Og han svarte både på det han hadde prøvd, og kva visjonar han hadde for å betre samhandlinga. Som rettleiar braut eg stadig av og peikte på at dei kom med løysningar framfor å utforske problemstillinga. *NO!* Før eg hadde tenkt meg om slo eg neven i bordet. Sa at det fekk vere måte på kor mange beskjedar dei skulle få! Ein av konsulentane kommenterte at - *Ja, du har jo sagt det...* så flire han litt og fortel spontant om ei lærarinne han hadde som brukte linjalen på pulten.

Men dei tok utfordringa. Neste spørsmål vart:

- *Korleis har du det?*

Han fortel at han har det forholdsvis greitt. Men han kjenner på at han manglar tilbakemeldingar, og det er slitsamt å vere i ein arbeidssituasjon der ein aldri rekk over det ein skal.

På eitt vis var mitt inngrep ein rein maktdemonstrasjon. I dagboka skriv eg etterpå: *"Eg gremmes her eg sit. Kva er det eigentleg eg tillet meg? Det er vaksne folk eg har med å gjere. Burde jo ha stoppa samtalen og fått dei sjølve til å snakke om korleis ein klarde å utforske historia..* (Dagboksnotat, 21.09.06). Ved å markere eit tydeleg brot i den pågåande samtalen, endra den seg likevel frå å snakke om kva ein skulle, burde, eller ville, til fokus på kva ein erfarer ved å vere i ei slik samhandling med medlemane.

Nokre av deltakarane har nettopp komme inn som nye medarbeidarar i NAF, eller viser til erfaringar ved det å vere ny som har prega seinare samhandling. Eg presenterer tilslutt tre av desse historiene.

Historie 11: Det er frustrerande å ikkje ha nok kompetanse!

Sjølv om denne historieforteljaren til no har vore heilt tagal i plenum, kjem ho raskt på bana når vi er samla i smågruppene.

E fortel at ho er nettopp begynt i denne stillinga. Ho var glad for å få den, og vart godt moteken av sine kollegaer. Det eit stort arbeidspress. Då ho byrja i stillinga fekk ho ei kort innføring i arbeidsoppgåvene, men saknar opplæring, og framhever at ved det kunne ho ha avlasta "dei travle". Tidligare arbeidspraksis var prega av klare arbeidsoppgåver....

Medan ho fortel dette, opplever eg at den eine observatøren er fråverande og fjern. Han ser ut glaset, sukker, vrir seg på stolen. Eg opplever dette som forstyrrande. Avbryt sekvensen og kommenterer korleis eg opplever dette, og lurar på om kvifor han ikkje er interessert. Jo, han var så absolutt interessert i kva ho fortalde. Han var berre ikkje klar over at han kunne virke slik. Han bøye seg fram, ser på konsulentane og på ho som fortel.

E held fram si historie med å fortelje at ho for so vidt erfarer det same i denne stillinga. Men poengterer at telefonen står jo ikkje, og det er stadig nokon som kjem innom. Ved å være i slike situasjonar har ho sett at det var mykje ho kunne ha svart på. Men kjenner seg usikker då det går utøve det ho reknar som sin jobb. Ho søker litt på nettet, spør og høyrer på kva svar de får av dei andre. Kjenner det nok slik at dersom ho hadde meir kompetanse kunne ho ha avlasta dei andre på kontoret. (Deltakar E, s 18 - 20)

Det at historieforteljaren er ny, skulle kanskje tilsei at konsulentane hadde mykje å spørje henne om. Men samtalen stopper etter kvart opp og observatøren kommenterte raskt at det var lite utforsking i denne samtalen. Som lyttar tenker eg at denne samhandlinga ligg nært opp til det ho har erfart som nyttilsett: så snart ein har fått innføring i det som skal gjerast så skjer det liksom ikkje meir. Kvar og ein er opptatt med sitt. I denne samtalen erfarer eg at så fort at ein har plassert henne ved å spørje kva ho gjer og kor ho jobbar, så stilnar samtalen. Er det ein illusjon å tru at vi er genuint opptatt av kvarandre?

Den neste historieforteljaren seier at ho har vurdert kva ein kunne bringe inn som tema i desse rettleiingsgruppene. Ho presiserer at ho ikkje vil henge ut nokon. Men det er erfaringar ho gjorde seg som nyttilsett som har prega samhandling med andre i ettetid

Historie 12: Eg kom inn i jobben, frisk og ny. Ville ordne opp

Denne historieforteljaren kom inn som ny med lang praksis som tillitsvald. Det var mykje ho ville gripa fatt i. Reaksjonane var ikkje berre positive.

Deltakar **B** fortel at ho blei sett kraftig på plass av ein kollega. Denne erfaringa har gjort at ho opplever seg sjølv som avventande, og det er nesten blitt slik at ho i møte med andre vurderer kva den andre har for intensjon eller meining når dei kjem med innspel. Det er både fordeler og ulemper med det. Fordelen er at ho ikkje bruser opp, men let folk snakke ut. Det har vært

lurt mange gonger. Å la folk snakke. Ho har lært mykje av det. At dei fyrste impulsane har endra seg ettersom folk har snakket seg ferdig. Men ho blitt for forsiktig. Ho har jo klart saker ho brenn for, og som ho har klare meiningar om. Erfaringa som ny tilsatt hadde lært henne at det likevel var nødvendig å lage seg ei maske. (Deltakar B, s74- 76)

Historieforteljaren set her søkelys på korleis ho som ny blei oppdratt av sin kollega. Ikkje berre forsvann lysta til å komme med innspel som ny, men situasjonen har prega hennar samhandling med andre i ettertid også. I historia er ho personleg, og fortel kva denne samhandlinga har gjort med henne. Men som ho seier: det har vore ei vurdering av kva ho skal bringe inn som tema under DIALOG. For er det verkeleg trygt å seie det ein meiner her? På same måte som i historia kan ein her bli satt på plass og konfrontert med det ein tek opp. Og historieforteljaren blir også det i denne gruppa. Ho er blitt stilt spørsmål som:

- *Kvifor bidrege du ikkje i plenum?*

- *Er det andre som skal ta ansvar for å snakke på dine vegne?*

- *Kor lenge skal du behalde denne maska?*

Skilnaden mellom denne samhandlinga og den historia ho fortalde opplever eg som vesentleg då ho her blir stilt ansikt til ansikt med "omsorg i blikket". I dagboka skildrar eg samhandlinga slik: *"Ho set ein standard i gruppa. Ved å tore å snakke om seg sjølv, og kva som har skjedd. Det kan vere at dette skaper mot hjå dei andre. Dei jobbar bra! Stiller seg undrande til det ho fortel, utfordrar henne, men eg opplever ikkje denne konfronteringa som ei samhandling der dei vil ta henne"* (Dagboksnotat, 11.01.07). Ho får tid til å snakke ut, og forklare seg. Det kjem dermed fram at ho ikkje har vore merksam på at ho, ved å vere den lyttande, kan virke avvisande eller framstå som lite engasjert. I samtalen balanserer dei godt mellom å spørje og gi rom for å svare. Dei er merksame på kvarandre, og kommenterer det dei høyrer.

Å møte som ny i NAF, har sine konsekvensar. Tema her er kor vanskeleg det kan vere å ikkje ha oversikt, og ha høge visjonar om kva ein skal utrette.

Historie 13: Eg har ikkje oversikt. Det er 1000 saker som flyt.

Han kom frå ein arbeidssituasjon der dagane var prega av struktur og ein klar oversikt øve kva som var forventa av han.

Han fortel at dette er drømmejobben. Har berre møtt velvilje når han kom som ny inn i dette forbundet, men blei nok tatt litt på senga av at han no er i ein arbeidssituasjon der han ikkje helt veit kva som skal gjerast, og kva ein skal jobbe med. Som ny opplever han å bli møtt med store forventningar frå nære kollegaer og andre tilsette i forbundet. Og ikkje minst i frå seg sjølv. Han vil gjere ein god jobb, særleg ynskjer han å kunne prioritere og vere ute i distriktet. Enno har arbeidet likevel krevd at han må prioritere arbeidet inne. Han treng å få ein viss oversikt og vere tilgjengeleg på kontoret. Dette hindrar han å nå målet om å komme seg ut. Dette finn han i strid med den handlingsplanen han meiner styret har lagt for arbeidet. Han opplever å overta ein praksis der ein som tilsett gjer styremedlemmane sine oppgåver. Styremedlemmar framstår som passive og er lite deltakande i den aktiviteten som skjer. (Deltakar N, s. 89- 90)

Historieforteljaren skildrar her ei samhandling prega av god støtte, men i denne ligg det undertonar av høge forventningar til det han som ny skal utrette. Han skal få oversikt over sin eigen jobb, ordne opp på kontoret, men òg ta fatt i at styret ikkje fungerer slik det burde. Ettersom samtalen går sin gang, kommenterer han fleire gonger at han nok har prestasjonsangst. Konsulentane med "lengst fartstid" set seg attende i stolen, ristar litt på hovudet, ser på kvarandre. Er dette ei historie dei sjølve kunne ha fortalt? Eg opplever at det i spørsmåla blir liggande mange råd og dårleg skulde ymt om at han må gløyme og kunne ha kontroll, eller tru at dette er ein jobb som kan gjerast systematisk. Eigne erfaringar ligg i overflata, og igjen blir det lita tid til god utforsking av kva han erfarer.

5.3 Kva seier deltakarane dei vil gjere for å betre samhandling i eigen arbeidssituasjon?

Vi har i gruppa høyrte den første historia som om travle dagar, der han som fortel snakkar om ei samhandling der han heile tida har vore tilgjengeleg for andre. I gruppa fortel han at han samtalen har gitt han ei forståing av at han må ta ansvar for eigen situasjon, og at han treng ein oversikt over kva som skjer i den ordinære arbeidsdagen. Rett etter den fyste samlinga skriv han på e-post:

"Jeg har startet i dag med loggføring av mine arbeidsoppdrag, og tiden jeg har brukt i telefonen i dag er skremmende. Nå kommer jo alle de telefonene som jeg ikke fikk besvart de dagene jeg var på Sørmarka. Men det roer seg vel ned etter hvert. Jeg har også snakket med min kontordame [...] i dag om og overlate noen arbeidsoppgaver til henne. Så jeg føler at jeg er godt igang med det jeg skulle ta tak i. (Deltakar I, s.98)

Han endrar her sitt tidligare samhandlingsmønster, der han er blitt overmanna av alt som skal og skulle ha vore gjort, til å ha fokus på kva han faktisk gjer. Framfor å ta alt ansvar sjølv involverer han no sin kollega som kan avlaste han.

I historie 2 har **K** fortalt om sitt eige behov for å organisere og ha kontroll. Dette kan ha skapt eit samhandlingsmønster med lite engasjementet i styret og i medlemsmøta. I gruppa vart ho utfordra på korleis det ansvaret ho her viste kunne passivisere andre, og at hennar eige engasjement kunne hindre at andre kom til. Ho vil ta fatt i denne situasjonen ved å slutte å ta på seg oppgåver for andre og ho vil endra sin praksis ved å slutte å:

".. skrive referat, når det egentlig er andre som er valgt til å gjøre det. Når det gjelder samhandling med tillitsvalgte, ikke ta på meg oppgavene til tillitsvalgte men heller rettled de i å utføre vervet sitt som tillitsvalgt. Jeg er til tider impulsiv og det kan være positivt, men det kan også være negativt. Derfor prøver jeg å være mer bevisst/tenke over hva jeg sier" (Deltaker K, s.96)

Ho peiker her ikkje berre på kva ho konkret vil gjere, men viser og til korleis ho vil ha meir merksemd på kva ho tenkjer og korleis ho kan framstå i møte med andre.

I historie 3 fortalde deltakar **L** om samhandling der det har lege konflikt i lufta. Dette hadde ho ikkje tatt opp med nokon, men det hadde fått henne til å trekke seg unna, og ho har tatt på seg andres arbeidsoppgåver. I samtalen kom det fram at ho blei merksam på kor slitsamt denne situasjonen har vore for henne. Den har gått utover hennar eigen trivsel. Ho vil derfor:

"S i i fra med en gang, ikke vente. Jeg skal snakke med det gjelder" (Deltakar L, s.66).

Ho ynskjer med dette å endre eit tidligare samhandlingsmønster, prega av redsle for å gje klare meldingar, til å ville ha direkte kommunikasjon, og framfor å trekke seg attende vil ho no snakke med den personen som er involvert i samhandlinga.

I 4 historia har deltakar **D** skissert korleis han opplevde det som vanskeleg å delegere ansvar, og at det gjerne blei slik at han tok på seg andre sine oppgåver. Det gir han ei konstant kjensle av dårleg samvit sidan han kjenner at han ikkje strekk til. I gruppa blei han utfordra på dette, og det blei stilt spørsmål om han faktisk ville gi frå seg makt og mynde. Han er klar på at han vil det, og han meiner at dette vil avlaste han. Samstundes ser han at han lett kan ta på seg for mykje ansvar, og på den måten ikkje sleppe andre til. Når denne deltakaren hadde rolla som observatør fekk han kommentarar på at han i samhandling verkar ukonsentrert og fjern, han

sukkar, er uroleg i kroppen, ser mykje ut av vindauga. Fram til neste samling vil han derfor jobbe meir med:

".. kroppsspråket mitt, sukke mindre. Se på dette med min egen samvittighet, hele arbeidssituasjonen" (Deltakar D s 27.)

Samtalen i smågruppa har ikkje berre sett lys på at han har tatt for stort ansvar, og på den måten kan ha bidrege til at andre trekker seg, eller blir passivisert. Ved å få klare meldingar om korleis uroa hand skapte irritasjon, er han blitt merksam på at andre kan forstå han som fjern, eller ikkje interessert i det andre fortel.

I historie 5 har **F** fortalt korleis han har opplevd å ta mykje ansvar for at leiinga skal forstå den situasjonen han opplever i arbeidsdagen sin. Under samtalen kom det fram at dette resulterte i dårleg søvn og mykje grubling om kvifor samhandlinga er blitt som den er blitt. På spørsmål om kva dette har gjort med han, kjem det fram at han opplever å ha strekt seg i alle retningar og har jobba for mykje. Fleire nære kollega har bede han om å ta seg fri, noko som han ser sjølv, men har funne vanskeleg. Han kjenner på stort ansvar for å vere den som kan seie ifrå. Han vil no:

" .. ta fri, iallefall i romjula, garantert etter nyttår" (Deltakar F, s. 66)

Merksemda hans er dermed endra frå å ha stort fokus på at han ikkje blir høyrte i samhandlinga med leiinga, til at han no vil betre sin eigen arbeidssituasjon ved å ta ansvar for eiga helse.

J fortalde i historie 6 at ho etter å ha opplevd motstand har vegra seg for å ta opp nye saker. I gruppa vart det sett lys på konsekvensane ved at ein trekker seg attende, eller det å skulle sikre seg for å ikkje få negative tilbakemeldingar. Ho vil jobbe med å:

" Fortsette med å bli tøffere på å møte motbør, men dette er vanskelig. Har nok en konfliktsky natur. Så skal jeg øve på å stille åpne spørsmål. Har fleire ganger tenkt - etter en samtale - at nå kunne du ha praktisert dialoglærdommen. Målet her må være at dette blir meir naturleg" (Deltakar J, s 94)

I tidligare samhandlingsmønster har ho erfart at ho trekker seg unna. På den måten får ho heller ikkje fremje sine saker. Ho blir heller ikkje høyrte. Når ho no vil føre samtaler på andre måtar opnar ho opp for ein dialog der andre kan forklare sine reaksjonar eller synspunkt.

I historie 7 har **A** fortalt om ei samhandling prega av beskjeder og informasjon som blir gitt i farten. Samtalane mellom kollegaer dreier seg stort sett om å gi kvarandre praktisk informasjon om kor ein er, eller kor ein skal. I samtalen kjem han til slutt inn på at han saknar tilbakemeldingar og respons på om han gjer ein god jobb. Fram til neste samling vil han:

”..ta ein enkel runde med [nemner namn på sin overordna] og sjå på korridorpolitikken vår. Vi må samordne oss betre.” (Deltakar A, s 26).

Han vel her å ha fokus på å betre informasjonen og måten den skjer på. Han legg ikkje vekt på å ta opp at denne samhandlinga har medført at han blir usikker på om han gjer ein god jobb.

I historie 8 fortel deltakar **M** at han meiner at ein i forbundet må vere meir merksam, slik at ein ikkje mister grepet på sakene. Det at andre kjem inn, gjer at ein ikkje lenger har kontroll over utfallet. I gruppa der han hadde fortalt sin historie, fekk han fleire opplysningar og nokre innspel på kvifor den hadde utvikla seg slik den hadde. Han er òg blitt merksam på at han ikkje hadde sjekka korleis den hadde gått. Han opplever at det er viktig å ikkje sleppe denne saka. Han vil derfor:

” ..snakke med [nemner namn på sine overordna] på mandag eller fredag. Skal kontakte dei på mail eller telefon” (Deltakar M. s.66)

Ved å gjere dette går han frå ein meir avventande innstilling, til å vere den aktive part som tek direkte kontakt.

Deltakar **G** har i historie 9 fortalt om ei samhandling prega av at han ikkje får svar frå sakshandsamar. Når han no blir utfordra på kva han vil gjere med denne situasjonen seier han: *”Jeg vil ikke gjere noe, ikke alene. Jeg avfinner meg med den situasjonen eg er i. Har 24 timer til råderett. Det går stort sett bra. Så lenge jeg ikke får klare signal om at eg er på feil sti så forholder jeg meg til dette”* (Deltakar G, s 92).

Han legg dermed utspelet til andre, og vil avvente situasjonen. På spørsmål om kvifor han ikkje vil vere den som tek initiativ til å betre sin eigen arbeidssituasjon, peiker han på at dei løysingane ein er kommen fram til i gruppa vil kunne tilspisse situasjonen mellom han og

sakshandsamar. Dessutan er han er redd for å skulle skuffe sin kollega ved å konfrontere han med at han ikkje får svar.

Det å skulle ha verv i NAF samstundes med ein ordinær jobb, var tema i historia 10. Her fortel deltakar **H** at samhandling hans har hatt form av sporadisk jobbing, då det må gjerast "etter behov". For å kunne gi medlemmane og sin eigen arbeidsgjevar ein betre oversikt over kor tid han skal vere NAF sin representant vil han:

"..sette av 3 dagar i månaden til organisasjonsarbeid. Her må eg involvere distriktstsjefen. Eg ynskjer og å gi eit tilbod til dei plasstillitsvalde der dei skal få skulering om hovud- og særavtaler". (Deltakar H, s 43)

Deltakar **E** har fortalt at ho finn det frustrerende å ikkje ha nok kompetanse til å kunne gjere meir enn det som primært ligg i hennar oppgåver. Dette kjem fram i historie 11. Ho har allereie tatt nokre grep sjølv ved å spørje, lytte og leite på nettet. Ho vil no sjekke ut med sin overordna om det er høve til å vere med på fagkurs. Ho vil ta direkte

"..kontakt med [nemner namn på sin overordna] på mandag, jeg vil også finne ut om kursing er viktig for andre"
(Deltakar E, s.39).

Framfor å stilleiande søke etter den informasjon, vil ho no synleggjere sine eigne behov ved å involverer sin overordna. Men ikkje berre det, ho vil òg ta kontakt med andre som har tilsvarande stillingar i NAF for å finne ut om det er andre som er i tilsvarande situasjon.

I historie 12 fekk vi høyre deltakar **B** sine erfaringar ved det å bli sett på plass som nyleg tilsett. Noko som hadde resultert i at historieforteljaren hadde blitt meir forsiktig og avventande. Ved å bli spurt om dette var eit teneleg samhandlingsmønster i den stillinga ho no har, reflekterte ho over om denne haldninga har medført at andre vegrar seg for å ta kontakt, eller om det gir andre ei oppfatning av at ho ikkje er interessert eller opptatt av det andre kjem med. For å betre sin eigen arbeidssituasjon ønskjer ho:

" ..mer direkte kommunikasjon med de ute. Min væremåte har ikke invitert andre til å komme med noe til meg. Kanskje har maska vært for tjukk?".(Deltakar B, s. 76)

Ho vil med dette endre si tidligare avventande innstilling, til å bli ein aktiv deltakar som tek direkte kontakt med andre.

Som nytilsett fortel N i historie 13 om ein praksis der det er sprik mellom det han som nytilsett vil gjere, og kva han faktisk får til på grunn av stor arbeidsmengd. Det er og eit sprik mellom den handlingsplanen styret har lagt og den praksis som eksisterer. Styret er dessutan passivisert ved at det tidligare har vore andre som har gjort jobben for dei. Framfor å halde fram denne praksisen, vil han synleggjere kva som skjer, og han skal

”..ta dette opp som tema på neste styremøte” (Deltakar N, s.93)

Ved å sette søkelys på eksisterande praksis, tek han egne erfaringar på alvor. Når han på same tid innbyr til ein dialog med styret, meiner han at deira realkompetanse kan bli synleg, og utnytta på ein betre måte. Ein kan utifrå dette samarbeide om korleis ein kan endre praksis.

5.4 Kva erfaringar har deltakarane gjort seg når dei fører samtaler på ein ny måte?

Det har gått om lag to månader før eg treff deltakarane att. Når vi på ny samlast gjekk vi kjapt gjennom dei tema som har vore oppe i smågruppene. På spørsmål om kva erfaringar dei har hatt, svarer nær alle deltakarane att dei har vore overraska over den positive responsen dei har møtt når dei handlar på ein ny måte. Fleire kommenterer at dei er blitt meir medvitne på korleis ein snakkar til og med kvarandre. Eg vil i denne siste delen av dette kapitelet vise til kva den einskilde erfarte ved å fører samtaler ein ny, eller anna måte.

Deltakar I ville i utgangspunktet skaffe seg ein arbeidskvardag som er meir overkommeleg. Han har i denne tida jobba med å lage seg ein oversikt over kva han faktisk gjer i løpet av arbeidsdagen. Det er oppgåver som er delegerte, og han har erfart at sekretæren har gode innspel på korleis han kunne endre på enkle rutinar. Han har fått snakka med nære kollega og overordna om korleis han erfarer sin arbeidsdag, og opplever at han har god støtte hjå dei. Han fortel at han:

”Kjenner meg lettere til sinns, lærte å ta tak i tingene” (Deltakar I, s. 100)

Ved å endra praksis peiker han på korleis dette har letta han psykisk, og at det er blitt klarare for dei næraste kollegane hans kva arbeidsoppgåver han hadde. I praksis viser det seg no at

kollegaer sjekkar ut om han har høve til å utføre gitte arbeidsoppgåver, han møter oftare spørsmål om det passer og får spørsmål om korleis han ligg an med arbeidet.

Deltakar **K** ville slutte å ta ansvar for aktivitet og organisering. Erfaringane ho har gjort seg ved å handle på denne måten er:

” ..bare positive. Jeg har lettet min arbeidsbyrde i det daglige og føler at jeg er blitt mer positiv til arbeidsoppgavene mine. Jeg er også blitt mer positiv til endringer på ting som er blitt gjort på samme måte i årevis. For eksempel så kom leder av avdelingen med et forslag om å endre gjennomføringen av 1. mai-arrangementet i 2007, det syntes jeg var spennende. Jeg er sikker på at hvis hun hadde lagt fram dette forslaget for ett år siden, så hadde jeg vært negativ til det. Samfunnet er i stadig i endring og organisasjonen Norsk Arbeidsmandsforbund må også kunne endre seg. (Deltakar K, s. 96)

Ved å gjere dette har medlemmane og tillitsvalde fått attende ansvar for aktiviteten. Når dei møter henne no, har ho endra innstilling og er meir imøtekommande når andre kjem med framlegg. Som ho peiker på har dette og skapt meir trivsel i eigen arbeidssituasjon.

For å betre sin eigen arbeidssituasjon ville **L** seie i frå og snakke med dei som var involverte i saka. Når ho kjem attende til denne samlinga fortel ho at ho hadde kvidd seg for dette, men responsen ho møtte var berre positiv og med kommentaren:

”Hvorfor har du ikke sagt noe før?”.. (Deltakar L, s. 68)

Ved å seie i frå har ho synleggjort for den andre korleis ho har opplevd situasjonen. Ved å bli møtt på denne måten kjenner ho seg tryggare og framhever ho at ho kan gjere noko med sin eigen situasjon.

Deltakar **D** hadde i lengre tid vore den aktive part i samhandling med andre. Han vel no å ikkje ta ansvar ifrå dei han samhandlar med. På same tid vel han å lytte meir, framfor å kjapt komme med løysningar på korleis andre skal løyse si sak. Ved å handle på denne måten har han erfart at han:

” Har blitt mer utforskende, åpen og direkte. Jeg utforsker og undersøker før jeg kommer med løsninger. De du diskuterer med blir mer åpne og at flere ting kommer på "bordet". (Deltaker D, s.95)

Ved å ta seg denne ekstra tida, og ikkje trekke for raske slutningar, meiner han at dei på hans kontor har unngått unødvendige konflikhtar i arbeidsfellesskapet. Fleire no kjem til ordet, og ein får avklart ulike erfaringar eller synsvinklar.

F hadde som mål å ta seg meir fri. Han har opplevd at arbeidspresset har gått utover eiga helse og trivsel. Han fortel at han no er:

”...slutta å komme på jobben 06.30, nå er jeg der kl 08.00. Prøver å jobbe mindre. Veldig sjelden det blir jobbing hjemme..” (Deltakar F. s. 80).

Han endrar dermed ei samhandling som har vore prega av at han har gått på akkord med seg sjølv. Han tar egne erfaringar på alvor ved å markere ei skjerma arbeidstid.

J hadde som mål å vere meir pågåande, tørre å fronta ei sak og ikkje la seg styre for mykje av at ho opplevde seg som konfliktsky. Ho fortel:

”Har nok tatt på meg mye for andre, for jeg merker at folk blir overasket når jeg sender ballen tilbake. Men det gir en god følelse når ballen lander i riktig mål.” (Deltakar J, s. 94.)

Som ho viser til her har det å møte andre med ei ny innstilling medført andre reaksjonar. Dei ho samarbeider med ser henne tydelegvis på ein anna måte. Dette har gitt henne ei god kjensle. Likevel påpeiker ho i samtalen at dette må ho arbeide meir med før ho vil omtale det som ei erfaring.

For å få til ei betre samordning hadde **A** hadde som mål å snakke med sin overordna for å få til ei betre informasjonsutveksling. I gruppa fortel han att han har tatt opp med sin overordna det han opplevde som korridorpolitikk, der det knapt blei tid til å utveksle skikkeleg informasjon. Reaksjonen han fekk på dette var god, og han opplevde at han fekk forståing for at han finn denne situasjonen vanskeleg. Men i samtalen er han reservert, og kommenterer:

”..men snakkar ein i realiteten? Ein gir ikkje alltid denne opninga.” (Deltakar A, s 32)

På nytt framhever han det som kom fram i historie 7, der han fortalde at fokus på det praktiske tek vekk merksemda frå kven det er ein snakkar med. Sjølv om han meiner at han har fått sett fokus på korridorpolitikken, peiker han igjen på at ein i travel kvardag må gi ei opning for å

snakke og samordne seg. Han avrundar ved å seie at han er noko avventande for å sjå korleis dette utviklar seg.

M hadde som mål å ta direkte kontakt med sin overordna. Dette hadde han gjort allereie neste arbeidsdag:

”..sende mail om at dette måtte opp i ein vidare diskusjon.” (Deltakar M. s. 72)

Ved å vere den aktive part får han no synleggjort at han framleis er med, og at han ikkje har slept taket i saka. Etter dette initiativet fekk han eit kjapt svar, der han fekk informasjon om at saka var registrert, og kven som no var sakshandsamar. Han er derfor ikkje lenger ein utanforståande som ikkje har innverknad på utfallet av ei sak som var viktig for han..

Deltakar **H** hadde bestemt seg for å sette av fast tid til tillitsmannsvervet, samt ta initiativ til skulering av lokale tillitsvalde, Han fortel at han tok dette opp med distriktssjefen, og han erfarer at

”.. det var ei felles forståing av situasjonen” (Deltakar H. s.44,)

Ved å ta direkte kontakt med den overordna, der han gjer det tydeleg kva behov han og medlemene har, opplever han å bli møtt med forståing. Dette gjer at dei no kan samarbeide utifrå ei felles forståing, framfor tidligare samhandling som var prega av at han måtte fremje sine krav ”etter behov”.

Når eg møter deltakar **G** igjen er eg rimeleg spent. Han hadde i den første samlinga gjett ei klar melding om at han ikkje ville gjere noko med sin eigen arbeidssituasjon, og valde å avvente. Situasjonen har ikkje endra seg. Han kommenterer i gruppa at han vil:

” ..ta opp hvordan jeg erfarer samarbeidet med mine næraste overordna” (Deltakar G, s 101)

Ved å vedlikehalde sitt handlingsmønster som den avventande har han ikkje bidrege til at situasjonen endra seg i særleg grad. Han vil no vere den aktive part og voner at dei skal lytte til det han har å komme med. Ved at han vel å involvere fleire meiner han at dette kan vere eit pressmiddel slik at situasjonen kan betrast.

Deltakar **E** fortel at ho tok kontakt med leiaren for å vere med på eit introkurs. Initiativet vart møtt positivt, men ho fekk ikkje noko klart svar. Vart sendt frå den eine til den andre. Det var spørsmål om økonomi, og om det var plass. Hjå alle ho var innom, vart det framheva at både ho og NAF ville vere tent med at ho fekk denne kompetansen. Fråværet av ei avgjerd gjorde at ho kjende seg forvirra og utolmodig. Det var greitt for henne om ho hadde måtte vente, men ho meiner at ein bør kunne gi klarare svar. Ho tok initiativ om å dekke utgiftene sjølv, men heller ikkje etter dette utspelet kom det eit klart ja. Omsider vart det avgjort. Ikkje berre introkurs, men ho fekk òg innpass på forbundsskulen. I gruppa seier ho:

”Jeg liker viten, mer og mer..kunne mye!”. (Deltakar E, 39-41)

Dette hadde vore ei svært bra erfaring, ho kjenner seg no meir komfortabel i arbeidssituasjonen, og det er tilfredstillande at ho kan møte medlemmer med eigne svar.

Sjølv om deltakar **B** ikkje lenger er ny i organisasjonen, sit attendemeldingar ho fekk som nyttilsett som ei vegring når ho er i samhandling med andre. Etter siste samling hadde ho bestemt seg for å ta initiativ til meir kontakt med sine kollegar. Ho hadde i denne tida tatt nokre telefoner, ikkje for å diskutere sak, men for å spørje korleis desse kollegane hadde det.

”Reaksjonen på denne handlinga var at den ho hadde ringt til, hadde fleire gonger takka henne for at ho hadde tatt denne telefonen. (Deltakar B, s 80)

Ho har endra praksis frå å vere den som noko avventande hadde venta på andre sine utspel, til å vere direkte, og med det kunne sleppe den maska ho opplevde å ha på seg. Å ta kontakt utan at det skulle dreie seg om konkrete saker blei, som ho viser til her, positivt mottatt. Ho hadde òg tatt fatt i ein situasjon ho hadde opplevd som vanskelig. Ved å vere den som bad om eit møte, hadde ho fått avklart kvifor ho fann samarbeidet vanskeleg. Dette vart ein god samtale, og ho meiner at dei no kan arbeide saman på ein betre måte.

N hadde sett seg som mål å synleggjere spriket mellom det som faktisk var praksis den handlingsplanen som ligg til grunn for drifta. Ved å ta opp dette kom det fram at styremedlemmane ynskte kompetanseheving. Ved å imøtekomme dette opplevde han eit større engasjement hjå styremedlemmane. Han kommenterer:

”Når folk har ønsjer, så er det fordi dei vil gjere ein god jobb ”(deltakar, N, s. 102)

Ved å synleggjere sine egne forventningar, men på same tid vere lydhøyr for kva andre seier, har han her gjort brot med tidligare praksis, der han som tilsett kunne ha tatt på seg oppgåver andre skulle ha gjort, men som det viste seg at dei ikkje hadde nok kompetanse til å utføre.

5.5 Oppsummering

Når eg her har vist til dei ulike historiene som blei fortalde i smågruppene, og mine egne erfaringar som rettleiar, sler meg er kor vanskeleg det er å fange opp det som skjer i samhandling med andre. Sjølv om vi i desse lokale samtalan var få deltakarar er det dei ”tydelege” tinga som har fanga mi merksemd. Det eg har festa meg er:

- Kor vanskeleg det er å ta ei utforskande haldning i samtaler .
- At erfaringar ein har hatt ved å vere i samhandling, og blir avspegla mellom oss i desse samtalan.
- Korleis kjensler er tema både i historiene og korleis dette trer fram når ein skal fortelje om si eiga samhandling.

Å ta ei utforskande innstilling er vanskeleg. I historiene frå kvardagen i NAF kjem dette fram ved at ein liten grad har sjekka ut kvifor den andre har handla eller reagert som han eller ho har gjort. Det er erfarne menneske som fortel, og dei skildrar samhandling der det er vanskeleg å legge vekk tidligare erfaringar, løysingar og handlingsmønster. ”Saka” eller jobben ein skal gjere har i mange historier stått i fokus. På mange vis har ein vidareført dette handlingsmønsteret når vi møttes i DIALOG. Som historieforteljar har det å snakke om ”saka” gått greitt, ein har mange ord og kan gjere greitt greie for seg. Som i historiene har ”Saka” også engasjert oss som deltakarar og nokre av samtalan har hatt meir preg av diskusjonar enn av ein dialog og dette har vore til hinder for ei god utforsking. I desse gruppene har det å stille seg spørjande endra historia, særleg har eg her merka meg at det er spørsmål som *”kva gjer dette med deg”*, eller *”kva rolle spelar du i dette ”* har endra historiene frå å omhandle sak, det ”vi” gjer, til det ein sjølv erfarer.

I dei første historiene kjem det fram korleis samhandling prega av at ein er tilgjengelege, og har mykje ansvar for at jobben blir gjort, gjer at ein sjølv blir sittande att med mykje ansvar og stor arbeidsmengd. Nokre fortel at dette går utøve eiga helse og trivsel, medan andre trekker

fram at dei ein er samhandling med verkar passive. Å halde fram med ein praksis der ein gjer jobben for andre blir her forklart med at om ein sjølv ikkje gjer den, er det heller ingen andre som gjer jobben. Eller at det er vanskeleg å stole på at andre stiller opp. Å stå i ein arbeidssituasjon med mykje konflikter blir trekt fram som ein grunn til at ein tek på seg ansvar for at jobben blir gjort. Slik samhandling er prega av at ein ikkje berre tek ansvar for andre, ein tek ansvar i frå ved å ta på seg andre sine oppgåver. Det same skjedde også i vår samhandling, eg har vist til korleis eg tok ansvar for aktiviteten ved å vere den aktive, kommenterande og korrigerande parten. Erfaringane eg satt igjen med var at eg tok ansvaret og ville ha samtalen inn på rett spor. Framfor å la deltakarane ta ansvaret for dette, ynskte eg kontroll og sette føring for korleis samtalen skulle vere. Med det blei, som desse historiene også viser, jobben gjort. I historiene kjem det òg fram korleis ein i samhandling viser til erfaringar om å ikkje bli tatt på alvor eller høyr. Ein kjenner seg usikker og vegrar seg, eller gir opp å ta nye initiativ. Samhandling er òg skissert som brannsløkking når jobben må utførast innimellom andre arbeidsoppgåver. Ved å vere i dette krysspresset erfarer ein her at det er vanskeleg å inkludere eller engasjere, eller fremje behov ein sjølv har. Å komme inn som ny har vore utfordrande, men spennande. I samhandlinga kjem dette fram som forventningar om å skulle tilpasse seg, bidra med noko nytt, eller berre gjere den jobben ein er sett til.

Kjensler har absolutt vore tilstades i både historiene og i samtalanene. I historiene fortel nokre om å kjenne ei glede over å vere i dette arbeidet, medan andre fortel om å kjenne seg stressa, utilfreds, uroleg og utmatta. Dette er gjerne i ei samhandling der ein strekker seg for å kunne gjere ein god nok jobb. I møte med andres reaksjonar sit fleire att med kjensler av å vere kunnige, medan andre fortel om å kjenne seg dum, og utilpass. Når historieforteljaren har fortalt desse historiene, har dei både smilt, grått, vist sinne og kjent seg slitne. Både i samtalanene og i historiene viser eg til kor ulikt vi taklar det å kjenne på eigne eller andres kjensler. I historiene kjem det fram at der ein sjølv blir berørt kjenslemessig, lagar dette ei kjensle av å bety noko, det skaper meaning i arbeidet, eller ein lager seg ei maske, trekker seg attende eller gjer noko anna for å kunne trekke seg ut av situasjonen. I gruppa der deltakarane viste kjensler, takla vi det ulikt; ved å gi den andre tid, støtte, avvente, men framleis kunne stille seg spørjande til historiene slik at dei fekk snakke ut. Men det var også situasjonar der vi, med gode intensjonar, overtok jobben frå den andre.

I andre del av dette kapittelet har eg vist til kva deltakarane vil gjere for å betre den samhandlinga dei er ein del av. For å betre sin eigen arbeidssituasjon og denne samhandlinga vil ein av deltakarane kartlegge arbeidsdagane, for på den måten å kunne få ein klarare oversikt over kva han faktisk gjer. Både han og fleire av dei andre vil overlata meir ansvar til andre. For hans del betyr det å gi andre nye oppgåver, medan andre framhever at dei vil slutte å gjere jobben andre er valde til å gjere. Dette medfører at styremedlemmer eller tillitsvalde igjen blir involvert og får ansvaret for å gjere den jobben dei er tileigna. Fleire framhever at dei no vil endre måte å føre samtaler på. Enten ved å stille meir opne spørsmål, vere meir direkte, ta direkte kontakt med den saka gjeld, eller snakke med personar som kan sette i verkt tiltak. Ein av deltakarane vil synleggjere for styret kva som skjer i praksis, og med det peike på det som skil den eksisterande praksis frå eigne og styret sine planer. Fleire vil endre måten dei framtrer på. Enten ved å vere meir medvitne sitt eige kroppsspråk eller vere den som tek kontakt framfor å vere den avventande. Ein av deltakarane vil betre sin eigen arbeidssituasjon ved å ta seg meir fri, medan nokre vil avvente situasjonen, eller ta opp praksisen utan å sette ord på kva dei sjølve treng.

Tredje del av kapittelet omhandlar kva deltakarane erfarte ved å føre samtaler på nye, eller andre måtar. Dei har tatt fatt i arbeidssituasjon sin som har vore prega av at han eller ho har teke mykje ansvar sit at med erfaringar som gjer at dei kjenner seg letta. Dei har så langt erfart at ved å gripe fatt i ting, får nære kollegaer ei betre innsikt i kva arbeidsoppgåver dei har. Det å overlata ansvar til andre har mellom anna medført at dei sit at med ei mindre arbeidsbyrde, kjenner seg meir positive til endring, nye forslag, dei er meir utforskande, open og direkte. På denne måten har dei sjølve og andre fått eit nytt syn på kven dei er. Ved å handle på denne måten, kjem andre til med sine erfaringar og behov dei har for å kunne gjere ein betre jobb. Ved å møte andre slik er dei er blitt oppmuntra til å vere meir direkte og gi klare meldingar. Ved å sette søkelys på at ein treng å sette av tid til organisasjonsarbeid, betre kommunikasjon mellom nære kollega har ein erfart å bli møtt med god respons og ei felles forståing. Det kjem fram at forslag om eigen kompetanseheving fekk aksept, med det har deltakaren gjort seg erfaringar at ho meistrar jobben på ein betre måte. Ved å vere den som tok initiativ til å kontakte medarbeidarar utan at det skal gjelde sak, samt det å få avklare sine synspunkt med ein nær samarbeidspart, har dei no erfart å bli møtt med gode tilbakemeldingar. Det er likevel deltakarar som vel å avvente, eller halde fram samtaler om sak og praksis framfor å hevda sine eigne behov, deira erfaring er at samhandlingsmønster ikkje er endra.

5.6 Oppdraget som rettleiar er ferdig!

Siste deltakar som forlet grupperom 110 kommenterte at det som hadde vore viktigaste for han var at han no hadde fått høyrte andre sine historie. Ved å vere med i desse samtalan visste han no mykje meir om kven dei andre var, korleis dei tenkte, og korleis dei opplevde kvardagen i NAF. – *No veit eg kven eg snakkar med..*, sa han før han let att døra. Eg blei sittande att åleine. Det har vore lærerike dagar, der eg sit att med både ei kjensle av å ha fått stadfesta mine tidligare erfaringar, men har og fått nye, og andre, oppfatningar om det å vere i samhandling med andre. Særleg har eg merka meg at utfalla av samtalan ikkje kunne planleggast, men det som skjedde var prega av det som skjedde der og då. Ved å føre samtaler om egne erfaringar *har* det skjedd noko. I samtalan som vi har delt har vi fått peikt ut det som er viktig for oss, sett ord på erfaringar, møtt andre sine spørsmål og undring. Og ein har ved å handle på ein anna måte, fått erfaringar som både har gitt ein sjølv og andre ei anna oppfatning om kven ein er, og kva ein kan tillate seg i ulike samhandlingar.

Som deltakarar forlet vi no DIALOG, og vi tek egne og andre sine historie med oss.

Kapittel 6 Representerer det å føre samtaler om egne erfaringar eit potensiale for nye eller andre samhandlingsmønster i NAF?

Eg vil i dette kapittelet invitere deg med inn i min refleksjon over kva meining både mine egne erfaringar, og dei andre sine historier har gitt meg. Eg vil i første del vil ha fokus på ulike handlingsmønster og trekke fram viktige element ved å delta i samtaler under DIALOG. I andre del vil eg sjå nærare på kva deltakarane ville gjere for å endre sin eigen arbeidssituasjon, og her viser eg til ulike utfordringar ved det å handle på ein ny eller anna måte, medan eg i siste del ser på nokre måter å føre samtaler på som har endra eller holdt vedlike det samhandlingsmønsteret ein er ein del av.

6.1 Fortid, notid og framtid.

Eg kan her gjenfortelje, både mine egne erfaringar og det eg meiner eg har høyrte andre har fortalt. Men ved at eg gjer dette i notid, vil desse hendingane bli forstått på ein annan måte (Mead, [1934]2005). På same vis må eg forstå historiene vi delte som noko som skjedde der og da. Det var minner om noko som hadde skjedd. Bilete ein kallar fram. Ved at deltakarane her tatt sine egne erfaringar på alvor, har ein tenkt og planlagt handlingar. Truleg kunne dei ikkje la seg gjennomføre akkurat slik ein hadde tenkt. Og det ein erfarer ved å handle, får ikkje noko meining før det faktisk fann stad. Mead (Ibid.) viser her kor vanskeleg, nær umogeleg det er å kunne sei noko om det som kan skje. Likevel er vi som menneske optimistiske. Deltakarane har delt eit mange visjonar om kva dei skal gjere. Då gir det meining å seie at det som skjer no har innverknad på det som skal skje, og at ein slik ny handling vil kalle på ein rekonstruksjon av det som har skjedd, som ei stadig gjendanning i notida. (Bråten, 1989). Det som skjer vil vere attkjennande, på same tid noko nytt.

Som ny i Tromsø har eg lært meg til å lene meg attende når veret blir presentert. Metrologane har med innfløkte instrument høve til å sei noko om været dei neste dagane. Likevel er det gjerne ikkje vindstilla eg erfarer over brua. Når vi som menneske ikkje har slike instrument, kan ein undre seg over at ein gjerne forstår det som skjer som predikerbart, gjerne framstilt som ei lineær forklaring. Der vi kan planlegge og gjennomføre prosjekt med ein tanke om at handling A har konsekvens B. Vårt behov for å forenkle, forklare og forstå det som skjer i mellom oss kan vere teneleg, men er den det når ein skal belyse menneskeleg samhandling? For å kaste lys over dei ulike historiene vil eg her nytte ulike teoriar om menneskeleg samhandling. Felles for dei er at dei skildrar kor komplekst dette samspelet er. Når eg her vil

invitere deg med inn i min refleksjon om erfaringar, samhandling og endring har du høve til å forstå korleis eg i dag forstår både mine egne erfaringar, og dei andre sine historier. Med all fare for at eg sjølv har forenkla for sjølv å kunne forstå. Eg har ikkje metrologane sine instrument, eg kan *ane*, men ikkje retteleg forstå den andre (Schutz, [1972, 1976] 2005). Mi løysing blir derfor å vere på leit etter det eg har opplevd som gjennomgåande i mine egne erfaringar, og i dei andre sine historier, og sjå dette i lys av teori. Men først vil eg kort gjenfortelje kva handlingsmønster vi var med på. Slik kan ein seie at samtalanen frå DIALOG ikkje har stilna, men blir vidareført ved å at eg gjenfortel dei på andre måtar, og med nye vinklingar. Ved å vidareføre desse kan ein omtale NAF som pågåande samtaler (Shaw, 2002). Samtaler som alltid vil vere under endring, og som kan forståast på ulike måtar.

6.2 Kva handlingsmønster var vi med i?

I smågruppene skulle fokus ligge på egne erfaringar frå arbeidskvardagen og ein skulle legge vekt på å utforske framfor å gi den andre løysingar eller egne erfaringar. Som rettleiar opplevde eg denne utfordringa nærast som ein kamp i møte med kommentar som *ja, men.. eg kan hjelpe.. eg veit svaret..* Det å føre samtaler med fokus på erfaringar, der ein skal utforske situasjonen, gå bak saka, for på den måten kunne belyse korleis sjølv samhandlinga er i kvardagen, ser ut til å vere uvanleg. Det er nærliggande å sjå dette i samheng med det deltakarane har fortalt om samhandlingsmønster dei er ein del av i sin kvardag. Nær alle historiene handlar om eit samhandlingsmønster prega av at ein er løysingsorientert, og i møte med problem som oppstår er ein så røynd at ein kan komme med dei rette svara. Skulle ikkje det vere bra då? Sjølv sagt! Som tilsett eller fagleg vald skal ein yte sørvis til både medlemmer og lokale tillitsvalde. Ein skal vere i samarbeid med arbeidsgivarar og vere aktivt med i samfunnsdebatten. Men på same tid kan eit slikt handlingsmønster hindre at andre perspektiv slepp til. Bråten (2004) peiker på at ein på denne måten ikkje fører dialog. Den som sit med dei rette svara kan bli så gjeldande at spørsmål stilnar og andre erfaringar ikkje slepp til. Sjølv om ein møter den andre med både løysingar og all si erfaring, fortel deltakarane at den andre stilnar. Det er blitt fortalt at nærast kor mykje hjelp ein gir så lærer den andre ikkje, og nye telefonar om korleis ein no skal løyse dette problemet kjem fort på nytt. Ein erfarer ein form for passivitet som både er frustrerande og vekker undring. Slik kan Bråten (Ibid.) peike på noko viktig: det er ikkje berre med gode intensjonar ein kan invitere den andre til dialog. Ein må vere medviten for reelt å sleppe den andre til. Slik at den andre sine erfaringar, meiningar og perspektiv skal komme til. Men på same tid kan ein ikkje delta i samtalen *utan* å

ta den andres perspektiv, berre på denne måten kan ein meddele seg (Bråten, 2004). Allereie her er vi inne på eit viktig paradoks ved å vere i samhandling med andre.

Det å endre samtalepraksis vekte frustrasjonar i dei første samtalan. Det å ikkje få vedlikehalde tidligare handlingsmønster skapte ei uvisse, - *gjer eg det rett no?* Eller - *korleis skal vi lære denne teknikken?* var gjerne kommentarane. Det vekte motstand som kom fram ved kommentar som - *dette var jo berre ein konstruert samtale*, og ein kommenterte at - *dette var som eit spel*. Denne motstanden kan skuldast at arbeidsforma var ukjend. Men den kan også vere eit døme på kor vanskeleg det er å bryte tidligare handlingsmønster. På same vis vart ein under desse samtalan utfordra på tidligare praksis. I historiene er denne omtalt som det å vere tilgjengeleg, arbeide mykje, strekke seg, være imøtekommande, innordne seg, rette seg etter gjeldande reglar og planer, ta på seg andre sine arbeidsoppgåver. På same måte som det å være røynd og løysingsorientert kan dette sjølvstilt vere teneleg. Ved å utforske historiene kjem det fram at ein sjølv trivst i arbeidet. Handlingsmønstret gjer jobben utfordrande, variert og lojaliteten er stor. Andre fortel at det ein er med på gjer ein sliten, usikker, kjenner seg brukt, utilpass. Dei ein samarbeider med blir framstilt som både gode kollegaer, men like gjerne som passive, uforståande, ekskluderande og lite samarbeidsvillige. Å ta slike erfaringar på alvor betydde at ein måtte handle, og det har ein som deltakar gjort. Ein fortel no at ein er meir kritisk til eigen arbeidspraksis, rutinar og vaner. Ved å ta ein meir lyttande innstilling og stille meir opne spørsmål er den andre blitt tatt med og høyrte. Oppgåver er gitt til andre, og ansvaret er gitt attende. Ved å vente med sine eigne løysningar kan ein her å sjå at den andre blir myndiggjort og får høve til å ta ansvar for sitt eige arbeid. På den måten kan ein i samhandling bli meir likeverdige, eller ein får utnytta dei ulike ressursane som faktisk er der, berre dei blir etterspurde. Ved å være direkte opplever deltakarane å få direkte svar, som har gitt ny forståing eller ei anna meining av situasjonen. Det er òg deltakarar som har handla ved ikkje å handle. Ved å vedlikehalde tidlegare handlingsmønster er situasjonen ikkje endra. Ved ikkje å sette fokus på kva ein sjølv har behov for, blir dei heller ikkje synelege og samtalen dreier seg framleis om sak eller rutinar.

La oss sjå nærare på nokre av desse samhandlingsmønstra i lys av ulike teoriar om sosial samhandling

6.3 Sosial samhandling mellom menneske

I smågruppene møtast vi ansikt til ansikt. Berger og Luckmann ([1966] 2000) meiner at i denne form for samhandling vil vi framstå som verkelege for kvarandre, då vi møtes i eit levande nærvær. Så lenge denne situasjonen varer vil ein gjensidig påverke kvarandre. I samtalen skjer det ein samanhengande utveksling mellom ulike måtar å utrykke seg på. Det er ei aktiv samarbeideform der ein gjer felles dei forhold som opptek ein. Kort sagt: vi med - deler oss. I smågruppene snakka vi om kven vi er og kven vi samarbeider med. Vi fekk erfare kor tett erfaringar er knytt til kjensler. Vi var ulike og like, det oppstod nye meiningar, eller forståingar av situasjonen og den kvardagen vi er ein del av. Identitet og det sosiale, kjensler, likskap, ulikskap og konstruksjonar av den kvardagen vi er ein del av blir dermed og hovudfokuset for denne delen av analysen.

6.3.1 Både identiteten og det sosiale blir synleg i samtalen

I mange av historiene blei det fortalt om handlingsmønster prega av at ein alltid er tilgjengeleg, ein kjem med løysningar, legg til rette og ordne opp. Til tross for at ein i notid har andre stillingar, eller oppdrag. Det å ha med seg ei lang fartstid som tillitsmann heng igjen, og ein går inn i ei samhandling prega av at ein tek ansvar. Å ta ansvar er viktig. Jobben må gjerast, og den blir gjort. Men kva konsekvensar har dette for samhandlinga? Ein blir sittande att med ei stor arbeidsmengd, som har gått utover eiga trivsel, helse eller omdømme. I staden for å konfrontere den andre, trekker ein seg attende for å gjere den jobben som må gjerast. I møte med andre møter ein gjerne passivitet. Denne passiviteten møter ein med både undring og frustrasjon. Kor er det engasjementet og stå-på-viljen ein sjølv har? Det er ikkje det at ein ikkje har prøvd å få andre med på laget. Ein organiserer, planlegg aktivitetar og har klare forventningar om at den andre stiller. Likevel ser det ut til at ein ikkje klarer å få dei passive på bana. Ved å vere i denne forma for samhandling må ein stille seg spørsmål om kva ein sjølv gjer for at situasjonen blir slik den blir? Den som har tatt mykje ansvar for aktiviteten blir stille når han får slike spørsmål, men meiner at enten så har ein gitt opp, eller så liker ein å ha det slik. Ein har kontrollen med det som skjer, og jobben blir gjort slik ein ynskjer å ha den. I slik samhandling kan ein lett få identitet som ”Den ansvarlege”. Men denne oppstår i samhandling med andre, og den blir vedlikehalden ved at ein gjentek handlingar og måte å føre samtaler på.

I andre historier om samhandlingsmønster kjem det fram erfaringar om å bli ekskludert. Det som særpregar desse er at ein ikkje bli høyrd, ein opplever å bli oversett, ikkje bli tatt med. Å

bli ekskludert skaper frustrasjon, og ein trekker seg gjerne attende eller allierer seg med andre. Ein sluttar å fremje saker, eller tek ei avventande innstilling der det er opptil den andre å komme med utspel. Men kvifor held ein vedlike eit samhandlingsmønster der ein får identiteten som ”Den ekskluderte”? Det kan klart ha sine føremoner. Ved at ein vart ekskludert vart utfallet av samtalen, eller saksgangen, andre sitt ansvar. Ein er avventande, og ein kan stille seg på sidelinja og vere tilskodar. Ulempene er at ein ikkje får fremja sitt syn, eller er det slik? Eg forstår mange av historiene slik at om ein ikkje får det fram der og då, så får ein det fremja det ved å snakke med andre. Men kan ein dermed seie at ein har tapt i det eg her forstår som ein maktkamp? Motstanden og motmakta ligg snublande nær. I alliansen med dei som forstår ein mottek ein støtte, ein kan fortelje omverda at motparten er umogeleg, tek feil eller er ufagleg. Det å være ”Den ekskluderte” vil seie at ein ikkje får vere med, tilsynelatande har ein ikkje ansvar. Men ved å ikkje handle, handlar ein. På same måte som ”Den ansvarlege” sine handlingar har konsekvensar for organisasjonen, vil ”Den ekskluderte” sine handlingar, eller mangel på handlingar ha konsekvensar for at organisasjonen blir det den blir.

Som ny i organisasjonen kan ein handla, om ein berre sjølv vil. Ein blir endeleg godt mottatt, men det er lita merksemd på kva ein som ny vil, kan eller ynskjer. Å tilpasse seg dei rådande reglane blir dermed ei løysing, eller så kan ein ta eit oppgjær med det ein ser. Dette skaper ei uvisse. Kva kan ein tillate seg, og kor tid høver det å tilpasse seg? Er det lurt å fremje egne visjonar og kompetanse inn i den eksisterande praksisen? Konsekvensen av å representere noko nytt kan vere at ein blir omtalt som ukunnig, eller den som ikkje har den rette forståinga av korleis kvardagen ”eigentleg” er. Ved å vedlikehalde ei samhandling som ”Den nye”, som stadig er på søken etter korleis ting blir gjort på arbeidsplassen, men på same tid vil fremje sine egne perspektiv og tidligare praksis, får ei kjensle av ikkje heilt å høyre heime.

Desse samhandlingsmønstra fortel mykje om den identiteten ein opplever å ha i samhandling med andre. Nilsen (2000) meiner at Mead sin tanke om identitet er viktig fordi den ikkje forklarar identitet som ein eigenskap som individ eller grupper *har*. Identitet er ikkje ein ting - eller ein gjenstand ein kan eige, eller ein kunnskap ein kan beherske. Ein kan derfor ikkje forstå eit menneske sin identitet som noko statisk, men ein må forholde seg til at det vil vere i ein stadig endring alt ettersom situasjonen blir endra eller blir definert på ein anna måte (Levin og Trost, [1996] 2005).

Men ikkje korkje ”Den ansvarlege”, ”Den ekskluderte” eller ”Den nye” kan fortelje om eige samhandlingsmønster utan at det har inkludert ein, eller fleire andre. Med bakgrunn i mine karakteristikkar av dei ulike handlingsmønstra finn eg det vanskeleg å skilje mellom det individuelle og det sosiale. Ein er både eit individ og på same tid med i ei sosial samhandling. Dette utfordrar med dette den formative teleologien som seier at det individuelle og det sosiale er to ulike nivå. Med dette som utgangspunkt kan ein nytte ei todelt årsaksforklaring. Med utgangspunkt i denne tenkinga kunne eg forstå at ”Den ansvarsfulle”, ”Den ekskluderte” eller ”Den nye” er priggitt dei føringar som ligg i organisasjonen, men dei kan ta steget ut av samhandlinga og dermed handle som frie menneske. Dette set Stacey et al. (2000) spørsmål ved. Og dei peiker på at ein som deltakar ikkje vil vere enten innanfor eller utanfor; ein vil alltid vere i ein lokal samhandlingssituasjon. Men kva då med at dei faktisk erfarer å ha ein fridom? Framfor å forstå at dette kan skje ved at ein skulle vere utanfor dei føringane som ligg til hinder, vil ein i transformativ teleologi forklare *både* fridom og avgrensing som noko som oppstår i notid, spontant, tilfeldig og i den ulikskapen som trer fram når vi er i samhandling med andre (Stacey et al, 2000).

Kan eg då forstå opplevinga av at vi blir det vi blir, som ei forhandlingssak mellom individet og dei andre? Kanskje noko slikt som:

Den ansvarlege: Får eg vere den som tek ansvar, og som dermed er den målføre, og den som har oversikten i denne saka?

Dei andre: Ja, det er greitt. Du tek dette ansvaret, og vi behandlar deg deretter. Det er teneleg for oss at du tek på deg jobben, at du stadig er den som skal målbera ein bodskap. Dermed må du ta konsekvensane for dei handlingane du gjer.

Den ekskluderte: Eg vil gjerne fremje mi sak.

Dei andre: Nei, i denne saka er du ikkje med. Det høver ikkje for vår sak at du er med no. Vi har sterkare argument og viktigare sak å fokusere på.

Den ekskluderte: Det ikkje er plass til to så ulike vinklingar i denne saka. Det kostar meg for mykje. Eg blir for redd, eller for sint, om eg skal halde fram denne kampen. Ved at eg er den ekskluderte, treng eg ikkje å ta ansvar for korleis denne saka skal utvikle seg. Då treng eg heller ikkje ta stilling til kva det er ved mine eigne strategiar som opprettheld denne situasjonen.

Den nye: Eg vil ta med mine tidligare erfaringar og dette vil prege mi forståing av kva som skjer i kvardagen i NAF.

Dei andre: I møte mellom deg og oss vil dette kunne resultere i samhandling prega av både harmoni og konflikt, alt etter kva meining konstruksjonane gir, eller kven som har makt til å definere kva som er sant.

Den nye: Då må eg prøve meg litt fram, sjå kva det er mogeleg å gjere her hjå dykk

Dei andre: Det kan være lurt.

No er det vel tvilsamt at ein som kollega har forhandla seg fram til sin identitet, eller sin forståing av handlingsmønster nett slik eg framstiller det. Men i samtalanane vart dei som tok ansvar, dei som omtalte seg som ekskluderte eller dei nye, lite utfordra og konfrontert av sine kollegaer. Slik eg opplevde det, blei handlingane, eller mangel på handling stilleteiane akseptert, eller stod fram som ferdig ”forhandla” av gruppa. Om det var slik under DIALOG, kan det då vere slik i kvardagen i NAF også? No har eg her ikkje noko grunnlag for å seie at tilsette, eller valde, i NAF aldri konfronterer eller har tatt oppgjær med samhandlingsmønster, eller den identiteten ein opplever å ha i samhandling. Men når ein i historiene framstiller seg som den som tek mykje ansvar, den som ikkje får være med, eller den som framleis får være ny, så er det kanskje slik at ein får behalde denne identiteten fordi samhandlingsmønstra har vore slik over tid? Det kan sjølvstund vere slik at ein held vedlike slike handlingsmønster fordi dei er tenelege, men det kan òg vere at ein i samhandling sjeldan konfronterer eller set spørsmål ved dei handlingsmønster ein er ein del av. Ved at dette blei gjort under samtalanane, fekk vi sett fokus på korleis dei sosiale prosessane former ein sjølv og andre. På denne måten har ein høve til å bli meir medviten om at ein alltid er i samhandling og med det korleis ein sjølv, eller dei andre, skaper, held ved like eller endrar desse prosessane.

6.3.2 Når ein fortel om eigne erfaringar blir kjensler synlege

Eg har vist til korleis eg meiner både det individuelle og det sosial kjem fram i samtaler om eigne erfaringar. Men når eg har vist til dette, kan eg ikkje utelate dei kjenslene som kjem fram. Det som blir fortalt rører både den som snakkar, men òg dei som høyrer. I historiene kom det fram kor fornøgd, sliten, utilpass, forvirra og sint, stressa eller usikker ein var. Men dei ulike forteljarane viste òg kjensler når dei fortalde. Både gråt og latter, sinne og irritasjon vart tydeleg for meg som deltakar. Mead (1936, gjengjeve i Vaage 1998) forklarte dette ved å seie at når vi indikerer noko for den andre, vil dette vekke respons både hjå den som snakkar og den som deltek i samtalen. Men må erfaringar alltid vere knytt til kjensler? Augustinsson

(2006:84) viser til at i kvar meining som blir konstruert i ein relasjon til ”..en symbol finns ett emotionellt innehåll, hur svak den än är”. Utifrån dette er det vanskeleg å skilje kjenslene frå det som er erfart. Ved å snakke om erfaringar kan ein kjenne dette på kroppen, der minner og kjensler blir gjeldande (Christensen, 2005). I historiene kjem det fram at der kjenslene blei synelege for oss andre, ikkje berre ved at dei er uttalt, men og vist, gav dette oss ei ny meining av kva historia handla om, eller kven historieforteljaren var. Men kvifor ta dette fram når spørsmålet er om samtaler kan ha potensiale til å endre organisasjonen? Nettopp fordi det blir ein viktig del korleis relasjonen mellom oss er. Vi kan ikkje snakke om eigne erfaringar utan og å synleggjere, for andre eller for ein sjølv kva kjensler dette har for oss. Dei synleggjer livskrafta og smerte vår, og i relasjonen kjem desse fram som emosjonar (Augustinsson, 2006). Ved at kjensler blir etterspurt, eller ein sjølv har nok tillit til å vise dei, vil vi kunne forstå den andre, og oss sjølve på ein ny, eller anna måte.

6.3.3 I samtalen kjem det fram at vi er ulike

Eg har vist til korleis vi i samtalanane var både like og ulike. Dette kjem fram i mine karakteristikkar av ”Den ansvarlege” ”Den ekskluderte” og ”Den nye”. Utifrån eigen erfaring kunne vi kjenne att både tema og historie. Ulikskapen blei likevel like framtrudande. Både det andre seier, gjer og det dei erfarer er noko anna enn det vi sjølve er. I transformativ teleologi blir endring sett i samband med at det er ulikskap i den lokale samhandlinga. Det er denne som skaper variasjonar som kan danne ny meining, nye val og intensjonar (Stacey et al. 2000). Dette kan vere i kontrast til tanken om å få til ein sameint organisasjonskultur, der ein har same mål og retning. Eller til tanken om at utvikling er synonymt med ro og læringsmiljø prega av tillit og harmoni (Christensen og Johannessen, 2005). Men korleis kan ein forstå at ulikskap skal medføre endring når eg erfarte ulikskapen skapte meir motstand? Særleg vart eg som rettleiar opplevd som så ulike at det blei sterke konfrontasjonar. ”Du har ikkje omgrep om kva det vil seie å vere i vanleg arbeid”. Eller ” Det du seier er så provoserande at eg ikkje vil diskutere meir” var kommentarar eg fekk i smågruppene. Det vart òg vanskeleg å ta ei utforskande innstilling når historieforteljaren vart for ulik dei andre. Eg opplevde denne ulikskapen som eit hinder for at den andre i det heile var interessert i å utforske saka. Det vart derimot ein diskusjon om kven som hadde rett oppfatning. Men samstundes erfarte eg at i dei gruppene der det vart for mange som kjende kvarandre, eller der dei hadde for lik praksis blei dette til hinder for at det skulle komme fram noko nytt. Det som skjedde i slike situasjonar, var at ein derimot støtta kvarandre, var samde, og situasjonen blei ikkje forstått på noko anna

måte. Historieforteljarane fekk heller ikkje ei ny forståing av sin eigen arbeidssituasjon. Dette kan illustrerer korleis denne likskapen var med på å reprodusere eit handlingsmønster.

I dei samtalaner der vi klarde å overkomme så vel diskusjonar og motstand som den angsten som oppstod av å møte den som representerte ”det ulike” blei andre perspektiv og kompetanse synleg. Ved at ulikskapen blei gjeldande, fekk vi og sette ord på kva førestillingar eller erfaringar ein hadde ved å møte det ukjende og ulike.

6.3.4 Vi har evne til å endre oss

Eg har her vist til korleis Mead ([1934] 2005) meinte at når vår identitet blir danna i sosialiseringprosessen, skjer dette ved at ein tek inn over seg den andre sin holdning. Dette er noko Meg`et vil gjere. Medan Eg`et vil svare på desse holdningane og prøve å overskride dei. Ved at Mead her peiker på denne vekslinga, peiker han òg på menneske si evne til å vere kreative og kunne endre seg. I samtalaner i gruppa kom den menneskelege kreativiteten fram ved at vi endra oppfatning og forstod både vår eiga og andre sine historier på ein ny måte. Ikkje eit uvesentleg utgangspunkt for at vi tok dei handlingsvala vi gjorde. Johannessen (2005) peikar på at det å skulle velje retning i ein organisasjon gjerne blir framstilt som synonymt med ein praksis prega av kontroll, lojalitet eller ei felles forståing mellom leiing og den tilsette. Men kvifor sette spørsmål ved denne måten å forstå endring på? Den er jo i samsvar med det mange av deltakarane fortel: ein kan ikkje handle utan å måtte følgje reglar, vere lojale eller at ein ikkje kunne gjere noko før det vart endring av vedtekter. Men opplever ein då at det skjer ei endring? Klart det skjer endringar i planlagd samhandling. Men fleire kommenterer at endring skjedd i dei situasjonane der ein stod overfor vanskelege situasjonar, under ein oppheta debatt, eller under ein samtale der ein spontant måtte endre praksis for å kunne meistre situasjonen. Ikkje fordi det låg føre ein overordna plan, men fordi ein der og då kunne nytte sin kreativitet. Slike eksempel kan sette fokus på kor vanskeleg det er å finne ut, eller ”bevise” at det oppstår endring. Den kan skje ved at det er nokre som har snakka i saman og gjort eit vedtak, som andre i meir eller mindre grad følgjer. Den kan oppstå spontant ved at vi må løyse våre oppgåver. Er det då i det heile råd å finne årsaka til at endring skjer?

På same vis er det umogeleg for meg å seie at samtalen var årsaka til at vi danna oss nye meiningar, at det skjedd læring eller oppstod ny kunnskap. Som rettleiar fann eg det vanskeleg å peike ut, eller tidfeste om, eller korleis den andre danna seg ei meining ved å delta i samtalen. Sjølv opplevde eg at når den andre fortalde, kopla eg dette til det eg tidligare

har opplevd, og eg forstod gjerne både den situasjonen eg var i der og da, men og fortida si historie på ein anna måte. Sjølv om eg i samtalanane ikkje var nyfiken nok, eller ikkje var merksam på at dette var noko eg burde utforske, merka eg meg små teikn som blikk, nikk, kremting, endring av måten ein satt på. Eg tolka desse teikna som at dei fann ei meining i det som blei fortalt, eller at dei vart berørt av den andre sin historie. Men! Ved at eg ikkje spurde fekk eg heller ikkje svar på om med det oppstod ei ny meining eller om ein opplevde å få ein kunnskap ein kunne nytte vidare.

Mead (2005:45) meinte at blikk, kroppen sin haldning, gest, konversasjonar og ei bestemt innstilling framkallar ein reaksjon hjå den andre. Dette samspelet gir høve til at ein ny reaksjon skal oppstå, som igjen kan gi ein ny reaksjon. Mead (2005:111) meinte at meining skjer i ein triade mellom gest, gjensvar og ”.. *og resultant af den sociale handling, som gestus initierer*” Levin og Trost (2005:106) tolkar Mead sin idé med triadene ved at ein i møte med den andre dannar seg ein definisjon av situasjonen. Med utgangspunkt i denne ramma kjem triadene. Eit element er då handling som A utfører. A oppfattar B sitt svar (det andre element) og A tolkar det A oppfattar (tolkinga er her det tredje element). Meining oppstår utifrå dette ved ein svarer, og tolkar eiga respons på andre sine utspel. Men det er *først* når det oppstår ein førestilling av kva respons handlinga vil vekke hjå den andre, at handlinga vil ha ein meining. Utifrå dette kan ein seie at vi i samtalen ikkje svarde på den andre sine handlingar, men på vår eiga tolking av kva respons denne handlinga vil vekke hjå den andre. Utifrå dette kan ein danna seg ei meining om sine eigne utspel.

Sjølv om eg ikkje sjekka ut om den andre opplevde at det oppstod ei ny meining, fekk vi høve til å stille oss undrande til både kor ulikt, eller kor likt, vi danna oss meiningar om det som blei fortalt. Slik blei vi meir merksame på kor komplekst, nærast uråd det er, å danne seg ei felles meining. Sjølv om vi var i same rom og hadde om lag same erfaringsbakgrunn, var det stadig nokon som hadde forstått situasjonen på ein litt anna måte enn det eg hadde. Ved å kaste lys over dette kom det fram kommentarar som at ”*no måtte eg bli flinkare til å sjekke ut og spørje korleis den andre hadde oppfatta det som blir sagt*”.

Men kva så med mine forventningar om at vi som deltok i desse samtalanane kunne få ny kunnskap? Eg har vist til korleis Mead (1910, gjengjeve i Vaage, 1998) argumenterte for at læring bør skje ved at ein i ei sosial samhandling knytte oppgåveløysing til konkrete erfaringar. Dette ”kravet” meiner eg vi imøtekom ved at vi i DIALOG hadde fokus på eigne

erfaringar, og det er desse som har hatt merksemda vår i samtalanene. I den grad vi har klart å knyte det vi sjølve erfarer til dei utfordringane den einskilde står overfor, vil eg kunne gå utifrå at samtalanene er blitt meir meningsfulle. Men kan eg med det seie at det har oppstått ein ny kunnskap? Formativ teleologi legg vekt på korleis kunnskapen som allereie ligg implisitt i den einskilde kan utfalde seg. Utifrå dette perspektivet kunne eg forstått at det skjer kunnskapsutvikling ved at ein beveger seg fram mot ei meir moden form av seg sjølv, som det er mogeleg å kjenne til på førehand. Eg kunne dermed ha forstått at kunnskapen om eige samhandlingsmønster og korleis ein kunne betre denne, allereie var i oss, og at vi dermed sette ord på den tagale kunnskapen vi hadde. Her kunne vi som samtalepartner oppfordra kvarandre til å dele erfaringar og samtalen kunne ha vore utgangspunktet for at denne blei synleg og delt med andre. På mange måtar kan dette vere ei rett forståing av det som skjedde under samtalanene. Men kvifor er ikkje denne tagale kunnskapen komme tilsyne før? Er det slik at forholda ikkje har vore lagt til rette for det? Eller var ein som deltakar ikkje ”moden” nok før no? Formativ teleologi seier ikkje noko om korleis ny kunnskap oppstår. Om eg beveger meg vekk frå denne forståinga vil transformativ teleologi derimot seie at kunnskap og meining har *potensiale* til å oppstå i relasjon mellom menneske. Det kan oppstå ei gradvis eller plutselig endring, eller inga endring, ved at menneske er sjølvorganiserande, spontane og det er ulikskap mellom deltakarane i den lokale samhandlinga (Stacey et. al, 2006). Kompleksitetsperspektivet vil òg avvise tanken om at det er skilnad mellom organisatorisk og individuell læring, men vil utifrå transformativ teleologi seie at kunnskap og læring oppstår i relasjonen, nært knytt til identitetsutvikling. Ein kan dermed ikkje sjå, eller forklare, dette som ulike nivå. Kunnskapen vil, på same tid, vere både eit individuelt og sosialt fenomen (Johannessen, 2005).

6.3.5 For å kunne samhandle må vi regulere kvarandre

Eg har peikt på at eg som rettleiar i liten grad hadde kontroll over kva dei andre deltakarane skulle gjere, det var heller ikkje råd å gje den andre den same opplevinga eg sjølv hadde hatt ved å delta i HVVB. Men eg var aktivt med for å regulere dei andre si åtferd. Som det kjem fram av notat og dagbok var denne erfaringa ulik, men der og då fann eg det naudsynt å gi klare meldingar om kvifor vi var der. Ved at historieforteljaren delte si historie, og dei andre fekk høve til å høyre og utforske denne, oppstod det ei form for semje om at ein måtte ta ansvar for sin eigen situasjon. Dette kan forståast som ein sosial kontroll. Mead (1925, gjengjeve i Vaage, 1998) forklarte denne sosiale reguleringa slik: Ein blir eit Sjølv berre i den grad ein kan ta den andre sin holdning inn over seg . Når dette er haldninga til ei rekke andre

individ, og individet kan ta inn over seg den organiserte holdninga, tek ein inn gruppa si haldning overfor seg sjølv. Ved at ein deltek i ei sosial samhandling definerer ein ikkje berre egne føremål, men og gruppa sitt føremål. Mead (Ibid.) omtaler ein slik samhandling som ein prosess som definerer og kontrollerer responsen. Ein kan hevde at når vi menneske på denne måten regulerer vår åtferd etter andre vil det vere grunnleggande for det sosiale livet i organisasjonen.

I neste del av dette kapittelet vil eg sjå nærare på kva den einskilde ville gjere for å betre si egne samhandlingsmønster, og eg vil her vise til ulike utfordringar ein vil kunne stå overfor når ein skal handle på ein ny eller anna måte.

6.4 Å ta egne erfaringar på alvor ved å handle på ein ny eller anna måte

I denne delen av analysen vil eg ha fokus på kva deltakarane valde å gjere for å betre sin eigen situasjon. Johannessen (2005) peiker på at det ikkje vil vere ein førehandsgjeven måte å gjere rette eller feil ting på. Som deltakar i sosial samhandling må vi forholde seg til at vi lever i ei verd som kan opplevast som ordna, men på same tid vil framstå som uordna. Ein vil som den handlande ikkje ha kontroll, eller kunne vite utfallet av handlingane. For kva er eigentleg eit resultat av handlingar? Kor sluttar, eller kor begynner dei? Kompleksitetsperspektivet set eit viktig fokus på dette, ved at det seier at samhandling produserer ytterligere samhandling, som så skaper ny samhandling osv. Om ein lukkast eller ikkje, vil vere avhengig av den samhandlinga ein der og då er ein del av. Når dette er komplekst vil det vere uråd å planlegge at dette samspelet skal fungere. Samspel mellom menneske vil, uansett tiltak, kunne utvikle seg på måtar ein ikkje på førehand kan seie noko om (Johannessen, 2005). Eg vil ikkje her vurdere, eller analysere dei ulike handlingane som rette eller feil. Det har eg ikkje grunnlag for å seie noko om. Men eg vil her til kva eg ser som sentrale utfordringar ved å handle på ein, ny eller anna måte. La meg igjen vise til mine karakteristikkane av ”Den ansvarlige”, ”Den ekskluderte” og ”Den nye”, og kort vise kva dei ville gjere for å betre den samhandlinga dei er ein del av.

”Den ansvarlege” kan skildrast som meir handlande enn lyttande. Ved at han i samtalen måtte lytte, fekk han høve til å reflektere over kva den andre seier. Denne samhandlinga hadde eit potensiale til at det oppstod ei ny mening, eller forståing av situasjonen. For å betre den samhandlinga han er ein del av vil ”Den ansvarlege” ta skrittet attende og la andre komme til med sine argument og handlingar. Ved at ”Den ekskluderte” i samtalen fekk dele sine

erfaringar blei det meir synleg kva han gjekk glipp av, og kva konsekvensar det hadde å vere den avventande. "Den ekskluderte" vil derfor hevde seg sjølv og si sak. Men han *er* reservert, meiner at det kan ha for store konsekvensar å handle på ein ny, eller anna måte. Vekslinga mellom å halde på tidligare erfaringar, samstundes som ein må innpasse seg kompliserte reglar for samhandling er ein realitet ved å komme inn som "Den nye". I samtalan fekk han attendemeldingar på at han representerte noko nytt. Men blei likevel konfrontert med at han no ikkje er ein utanforståande, då han allereie er ein del av organisasjonen. Han vil derfor fremje sin handlingsrett. "Den nye" vil ikkje lenger framstå som usyneleg eller avventande.

Sjølv om mine karakteristikkar her ikkje femner alt det deltakarane ville gjere, meiner eg at det kan skildre handlingar som er eit radikalt brot med sin eigen identitet og tidligare handlingsmønster. Det var ikkje med lita undring eg som rettleiar fekk høyre kva den einskilde deltakar ville gjere for å betre sin eigen arbeidssituasjon. Eg både var, og er imponert. Kanskje meir no, ettersom eg ser kor samansett og komplekst samhandling er. Der og då tenkte eg mest på kor bra det var at dei ville ta ansvar for sin eigen situasjon. No, når eg gjenfortel, meiner eg at dei handlar ved å utsette seg sjølv og andre for store utfordringar. Kanskje var ikkje "Den ekskluderte" sine reservasjonar så dumme? Det å endre samhandlingsmønster betyr at ein må røre ved dei relasjonane som er. For ved å ta egne erfaringar på alvor kan ikkje dette skje som eit individuelt prosjekt. Ein kan heller ikkje ty til førestillingar om at det er noko utafør ein sjølv som skulle forklare eller hindre ein i å handle, då ein ikkje kan vere enten innanfor eller utanfor, men alltid vil vere i ein lokal samhandlingssituasjon (Stacey et.al, 2000). Dei må ikkje berre bryte med eit stabilt handlingsmønster som har vedlikehalde eigne, og andre sine førestillingar om korleis kvardagen er, dei bryt og med sin eigen identitet og dei grep dei gjer vil vere grunnleggande endringar av maktrelasjonar, og dei må representere ein ulikskap ved å ta opp tema på nye måtar, kommunisere på ein anna måte, inkludere andre sitt syn, kompetanse og erfaringar (Christensen, 2005). Kven som kan snakke i ulike situasjonar, kven som er inkluderte eller ekskluderte, kva som er mogeleg å seie, eller kva som aldri blir tatt opp som tema vil virke inn på det som skjer mellom oss. Endring av samtaler og i organisasjonar vil derfor vere endring av maktkonstellasjonar (Christensen og Johannessen, 2005). Utifrå dette vil eg her peike på sju utfordringar ved å handle på ein ny eller anna måte.

6.4.1 Utfordring 1: Ein møter andre sine konstruksjonar

Omgrepa eksternalisering, objektivisering og internalisering kan illustrere kva det vil seie å komme inn med noko nytt, som eventuelt kan bli tatt opp som gjeldande praksis i ein organisasjon. Røyndommen ein opplever i kvardagen er etter Berger og Luckmann ([1966] 2000) sitt syn ein sosial konstruksjon, og oppfatningane om verden blir danna og tolka i ein sosial kontekst. Eksternalisering, der ein skaper si verd og tilfører noko nytt, er vedvarande prosessar der ein etablerer, held ved like eller endrar strukturane og symbola ved å overføre sine eigne tolkingar inn i den sosiale samhandlinga ein sjølv er ein del av. Desse handlingane (eksternaliseringer) kan framstå som mønster, dei gjentek seg og ber preg av rutinar. I samhandling med andre oppstår det meiningar, reglar eller gjensidige forventningar. Når desse handlingane gjentek seg over tid, meiner Berger og Luckmann (2000:75) vil det skje i ein prosess der ” ..menneskelige aktivitets eksternaliserte produkter får karakter av objektivitet”. Når ein kan oppleve at det er mønster som består, skjer dette gjennom sosialisering, dette skjer ved at ein i samhandling med andre går ein i ”..den verden som andre allerede bor i” (Ibid:136). Internalisering skjer derfor ved at ein går inn i denne verda av sosiale prosessar og tileignar den same forståinga av problem, regler, oppfatning av eigne eller andre sine roller, verdiar eller normer som det sosiale mønsteret ein er ein del av. Denne vekslinga mellom eksternalisering, objektivisering og internalisering vil vere ein prosess der det er bevegelse, motsetningar og endring. Modellen under kan illustrere korleis ein kan komme inn med noko nytt, og med det kunne gjere det gjeldande i organisasjonen.

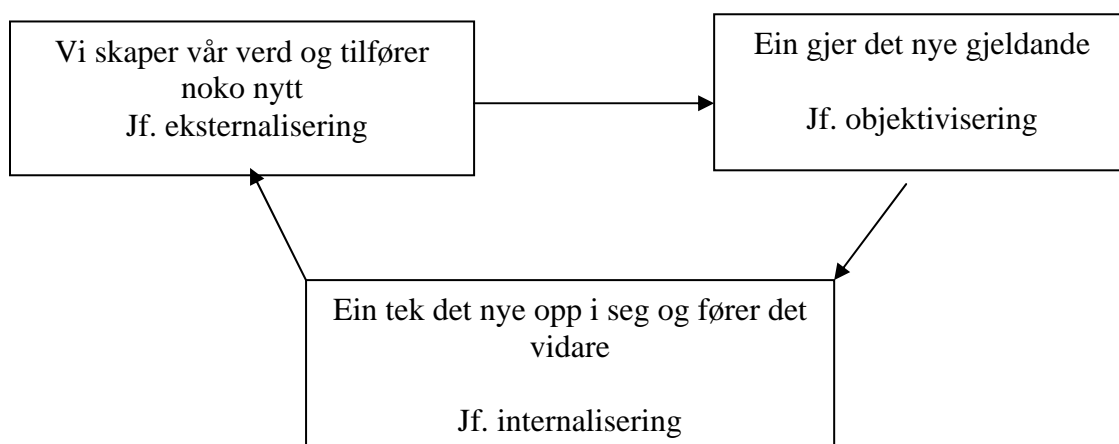


Fig. 1. Bygger på Øhra (2006) sin modell av den dialektiske prosessen mellom eksternalisering, objektivisering og internalisering

Med utgangspunkt i samtalen, og den forståinga som potensielt oppstod der, har deltakarane gjort seg nokre val for kva dei vil gjere for å betre sin eigen samhandlingssituasjon. Ved å ta desse med seg inn i nye samhandlingar, handlar ein, og gjer det nye gjeldande (jf. objektivering). Både ein sjølv og dei ein er i samhandling med, kan ta dette nye opp i seg, og føre det vidare (jf. internalisering) på denne måten kan verda bli skapt og ein tilfører noko nytt (jf. eksternalisering). Men bakgrunn i det Berger og Luckmann (Ibid.) her skisserer kan ein ikkje sei at dette er eit individuelt prosjekt. Denne dialektiske prosessen vil vere både identitetsskapande og sosialiserande, prega av både bevegelse, motsetning og endring. Ein har som derfor ein høve til å kunne skape nye samhandlingsmønster, samstundes er ein i ein situasjon der ein sjølv blir skapt og ein blir sosialisert inn i sosiale handlingar.

Kva utfordringar skulle så ligge i det å ta med seg noko nytt inn i kvardagen? Ein klar utfordring vil vere at ein møter sosiale handlingar som allereie har tilstrekkeleg orden og mønster (Berger og Luckmann ([1966] 2000)). Når dette skjer i samhandling kan ein sei at dei sosiale handlingane blir institusjonaliserte. Korleis omtaler så deltakarane i DIALOG dei sosiale relasjonane og uskrivne reglar eller avtaler som er gjeldande NAF? Som ein kanskje må utfordre ved å handle på ein ny eller anna måte? Gjennom å ha delteke i samtaler om dette er det mi oppfatning at ein må godta at arbeidsdagane er uoversiktlege. Ein må jobbe lange dagar, gjerne helgar og fritid, framfor alt vere fleksibel og tilgjengeleg. Ein må ta initiativ for å skaffe seg den kompetansen ein treng. Det er grupper, og einskildpersonar i NAF, som får lov til å være passive, medan andre er den aktive part som dermed blir høyrte og gjort gjeldande. Her er ein gode kollegaer, som veit korleis ting skal løysast.

Slike, eller liknande overeinskomstar, kan vere tenelege for å skape orden og mening i ein uoversiktleg verd. Men straks ein institusjon får sin "historie" kan dei bli realitetar som eksisterer utanfor einskildindividet. Slik kan det uuttalte bli tatt som ein realitet. Men korleis skal ein då forstå at det oppstår, og kvifor held ein vedlike institusjonar? Bjartveit og Kjærstad (1996) meiner at vi som menneske ikkje nødvendigvis vel å skape dei. Dei oppstår fordi dei har sin funksjon; dei skaper oversikt og vi vil kunne plassere dei inn i vår oppleving av verda og på den måten kunne gjere dei forståelege. Når Berger og Luckmann ([1966] 2000) her peiker på vår tendens til å handle utifrå eit rutineprega og gjentakande mønster, og at ein i samhandling med andre går inn i gjeldande reglar og forventningar, viser dei til sentrale tema som kom opp i smågruppa. Her blei ein som historieforteljar utfordra på måten ein framstilte det ein opplevde og kvifor ein repeterte handlingar. Det blei stilt spørsmål ved korleis ein

sjølv var med å vedlikehalde denne samhandlinga. Ved å ha fokus på dette blei det synleg kva legitimitet den einkilde hadde for sine handlingar. Men ved at legitimiteten botnar i meningsfulle handlingar kan den òg endrast (Berger og Luckmann, Ibid.). Slik sette samtalen fokus på kvifor vi handlar som vi gjer. Dette kan vere eit godt utgangspunkt. Ein ser då at tidligare legitimiteten vert svekka. I samtalane i smågruppene gjekk dette rimeleg greitt. Men kva når ein kjem heim og utfordrar andre sin legitimitet, dei sosiale relasjonane, uskrivne reglar eller avtaler? Bjartveit og Kjærstad (1996:101) viser til at "*Institusjonelle kart er lite opne for akkommodasjon*". Når våre historier blir utforska, men særleg der ein blir utfordra, kan forsvaret og motmakta bli både synleg og sett ord på.

Deltakarane har ved å fortelje om tidligare samhandling også satt ord på kva meiningen dei har hatt ved å handle på denne måten. Vestergaard og Amtoft (2003) meiner at den meininga ein legg i eit prosjekt avgjer kva vi synes er meningslaust, feil eller lite effektivt. Ved å endre meining vil det å endre handlingar vere naturleg. Med denne erkjenninga vil det vere ei utfordring for dei som vil endre sitt handlingsmønster å faktisk høyre på og stille seg spørjande til *den andre* sine historie. Ved å føre samtaler der den andre får fortelje si historie, kan også hans meningar bli tydelege, og potensielt danne grunnlag for nye handlingar. Som det blir fortalt i historiene kan det vere avvik mellom praksis, egne visjonar eller dei ulike handlingsplanane som er vedtatt. Ved å lytte til den andre sine konstruksjonar kan det derfor komme fram erfaringar som kan vere viktige å utforske. Men kva skulle vere utfordrande i denne måten å føre samtale på? Det kan tenkast at ein må blottstille seg sjølv. Ein kan komme til å framstå som den uvitande, eller at ein ikkje lenger har dei rette svara. Ein kan bli oppfatta som utidig nyfiken, den kontrollerande, eller at ein sår tvil om kompetanse eller motiv (Vestergaard og Amtoft, 2003)

6.4.2 *Utfordring 2: Å bryte med eit stabilt handlingsmønster er også endring av identitet*

Ved å ta egne erfaringar på alvor, vil deltakarane bryte med det eg opplever som eit stabilt handlingsmønster der både opplevinga av kven ein er, og kva ein kan tillate seg i samhandling nærast er ferdig forhandla. Utfordringa ved å bryte dette stabile handlingsmønsteret kan vere at ein bryt med sin eigen identitet, den som tidligare har ivaretake orden, og kan no representere ein uorden. Ein som rører ved det etablerte. I dette ligg det ei utfordring ved søke andre sine, og sjølv tilby overraskande signal (eller motstridande signal) velkommen. Å ta avgjerder om nye handlingar må balanserast ved at ein på same tid har fokus på kva meining dette skulle gi. I møte med den andre må ein dermed òg tru på at den andre har viktige

erfaringar og perspektiv å komme med, då det er i slik samhandling at ny læring eller meining kan oppstå. Ved å gi frå seg kontrollen kan ein vinne den, men på eit anna, meir oppdater eller effektivt måte (Vestergaard og Amtoft, 2003)

Kva konsekvensar skulle det ha for den som til vanleg har den ”rette” oppfatninga av korleis verda skal forståast? Ein mister oversikt, ein må lite på andre, ein må gi slepp på førestillinga av at det er ein sjølv som har den rette måten å gjere ting på. Det vil sei at det den andre gjer, seier og handlar ikkje berre kan avvisast, men ein må òg forholde seg til det på ein anna måte. Samhandlingsmønsteret må endrast, ikkje berre ved å gi den andre mynde, ein må bidra slik at den andre har reelle moglegheiter til å ta ansvar for eigen situasjon. Ved å være den som representerer ”dei rette svara”, kan ein oppleve at den andre går så inn i dette perspektivet at spørsmål og egne argument stilnar (Bråten, 2004). Frå å vere den som kan, som kjem med løysingar, må ein sleppe andre perspektiv og erfaringar til. For å oppheve denne modellmakta kan dette skje ved at ein i samtalen opnar opp for at andre perspektiv kan sleppe til. Framfor ei ein-sided formidling av kunnskap kan ein legge til rette for at andre kan bringe inn egne erfaringar og på denne måten kunne utvikle ein kunnskap på egne premissar. Framfor å godta det ein-sidede perspektivet, vil ei merksemd på modellmakt gjere det ugyldig og ein kan gå inn i ein dialog med gjensidige, utfyllande perspektiv (Bråten, Ibid.) .

Det er òg handlingsmønster som ber preg at ein sjølv opplever at ein ikkje har moglegheit, rett eller kompetanse nok til å vere den handlande. Ein trekker seg attende og blir tagal og avventande. Det som særpregar desse handlingsmønstra er gjerne ei lineær tenking der ein ser handlingar eller relasjonar som kontrollert eller utforma av andre. I dei ulike historiene kjem det fram at ein kjenner seg utilstrekkeleg, sårbar eller utsett. Ein saknar tilbakemelding på om ein gjer ein god nok jobb. Det kan resultere i stress, at ein brenn ut, i at ein gir opp og i at trivselen forsvinn. Å ta ansvaret for sin eigen situasjon må då være å sette ord på kva ein faktisk erfarer, vedkjenne kven ein er, kva ein har, eller ikkje har kapasitet til. Utfordringa ved å bryte dette handlingsmønsteret blir å overstige angsten, og hevde si sak når det trengs.

6.4.3 Utfordring 3: Å representere ein ulikskap

Mead ([1934] 2005) peiker på at det må være ein ulikskap tilstades for at det skal skje ein utvikling. Han viser til den indre samtalen mellom Meg`et og Eg`et. Den responsen som oppstår er ikkje gitt. Dette viser korleis vi kan respondere ulikt på tolkinga vår av den andre sine handlingar og på den indre samtalen vår. Som det kjem fram i historiene møter ulikskap

motstand, men der ulikskap ikkje er tilstades, skjer det heller ikkje noko. Når deltakarane i DIALOG vil endre måten å føre samtaler på, ved å sleppe andre til, vere meir spørjande, direkte eller hevde si sak, representerer dei ein ulikskap. Ikkje berre ved at dei gjer noko nytt, ulikskapen er òg tilstades når ein snakkar med seg sjølv på ein ny, eller anna måte.

Kompleksitetsperspektivet fremjar ulikskapen som naudsynt for at det skal skje ei utvikling eller endring mellom menneske (Stacey et al, 2000, Christensen og Johannessen, 2005, Christensen, 2005). Christensen (Ibid.) peiker på ei sentral utfordring når han hevder at ulikskap må verdsettast og feil må forståast som nødvendig om noko nytt skal kunne tre fram. Er det rom for dette i kvardagen? Eller har ein ei oppleving av at ein skal være sameinte, like og dra i same retning? Ved å tole å representere denne ulikskapen rører ein ved pågåande samtalemønster, ein skaper eit brot, som både kan skape ei endring ved at ein då endrar tema, men òg skape så mykje motstand at initiativet blir forkasta. Utfordringa blir ikkje berre å kunne tole dette, ein må og vere i stand til å tole den andre sin ulikskap eller feil. Ved å ha merksemd om dette kan ein i staden for å avvise, oppmuntre og gi den andre respons på at dette er viktig for oss.

6.4.4 Utfordring 4: Grunnleggande endring er endring av maktrelasjonar

Christensen (2005) peiker på at endring av samtalemønster alltid vil omfatte oppretthalding eller endring av makt. Ein erfarer dette gjennom tema det er legetimt å snakke om: kva som ikkje blir tatt opp, i kva fora ein kan snakke og kven som kan snakke om kva. Ved å endre samtalemønster fjernar ein likevel ikkje makta. Makt, konflikt og angst vil vere fenomen som oppstår når ein er i samhandling. Stacey (et. al 2000) meiner at slike fenomen er nødvendige for at det skal skje ei endring. Nye organisasjonsformer, strategiar og handlingar veks fram når ein deltek i sjølvorganiserande prosessar (Christensen og Johannessen, 2005). Både hjå dei som slepp i frå seg ansvar, dei som vil hevde si sak, og hjå den som opplever seg som utanfor vil utfordringa av å skulle endre handlingsmønster handle om å endre maktrelasjonar. Som eg har peikt på var særleg ”Den ekskludert” merksam på dette. Kanskje ikkje utan grunn? Shaw (2002: 74) skildrar makt og ekskludering/inkludering slik: *“Perhaps the most obvious way we experience power relations at work is in the way we are always acting to include and exclude others and experiencing ourselves as included and excluded”*. Med det kan ein seie at inkludering og ekskludering alltid vil vere under produksjon, og at det dermed er noko ein stadig vil erfare ved å være i samhandling med andre.

Korleis kan ein så forstå at maktrelasjonar oppstår og blir vedlikehaldne? Foucault ([1976]1995) peiker på at makt vil vere tilstades i relasjonar i alle grupper, og den vil eksistere i alle tider. Kan ein likevel forstå fenomenet? Flyvbjerg, som tek i bruk Foucault sine teoriar om makt (2003: 112 - 113) meiner at ein må sjå makt som eit *mangfald av styrkeforhold*. Makt vil vere ein *prosess* som transformerer, bygger under eller snur styrkeforhold. Men makt er òg *støtte* då styrkeforhold finn kvarandre. Eller dei blir isolerte ved at dei blir skilde frå kvarandre og motsetningar. Han viser vidare til at makt er *strategiar* der styrkeforholda får effekt. Strategi kan her omfatte vurderingar om kva middel som må til for å oppnå eit mål, søking etter fortrinn fram for andre, samt prosedyrar som blir brukt i konfrontasjonar der ein tek i frå motstandaren hans kampmiddel. Både strategi og styrkeforhold vil vere lokale og alltid tilstades, særprega av at dei er i rørsle og er ustabile. Ved å forstå makt på denne måten kan ein seie at makt alltid vil vere under produksjon; frå eitt tidspunkt til eitt anna og i alle relasjonar. Men der det er makt vil det og vere motstand (Foucault, [1976]1995). Motstanden står likevel ikkje i eit ytre forhold til makt, den er ein del av makta. Ikkje berre det; makt er avhengig av motstanden for å eksistere. Slik kan ein sei at ”Den ekskluderte” held vedlike maktrelasjonen ved å yte motstand. Flyvbjerg (2003) peiker på at på same måte som at makt vil vere eit tett vev som vil vere gjennomtrengande i all samhandling, vil mengda av motstandspunkt gå på tvers av sosiale oppdelingar og individuelle einingar. Og han peiker på at det er ei strategisk samling og ordning av motstandspunkt som vil gjere ein oppstand mogeleg. Kanskje er dette er ei av dei viktige utfordringane? Ein må slutte å handle for å fjerne makt. Ein må tole at den er til, men ved å endre måter å relatere på, ved å ta opp andre tema, kan ein endre desse maktrelasjonane (Christensen, 2005). Korleis kan maktrelasjonane identifiserast? Ved å endre samtalemønster som ein opplever er prega av å forklare makt som intensjon eller motiv, meiner Flyvbjerg (2003:117) at ein kan ein stille seg spørjande til kva som er dei mest umiddelbare, lokale maktrelasjonar, og korleis dei trer fram. Ein kan vidare stille seg undrande til korleis denne maktutøvinga verkar inn på moglegheitene til vidare maktutøving, og med det sjå korleis dette forsterkar eller svekker relasjonane. Ein kan òg stille seg spørjande til korleis maktrelasjonane er knytte saman. Ein slik refleksjon over makt og maktrelasjonar kan i samtalen synleggjere kva innverknad dette har for ein i det daglige arbeidet, og korleis *ein sjølv* er med på å vedlikehalde eller endre maktrelasjonen.

6.4.5 *Utfordring 5: Ein må sjå på kvaliteten på relasjonen*

Eg har vist til mi forståing av organisasjon som paradoksale sosiale prosessar mellom menneske. Det ein gjer, eller ikkje gjer, får stor tyding for samhandlinga, og med det også tyding for at organisasjonen NAF blir det den blir. Johannessen (2005) viser til at kompleksitetsperspektivet er opptatt av kva ein faktisk *gjer*, samt at organisatoriske fenomen som sjølvorganisering, paradoks og at stabilitet og endring vil kunne oppstå samtidig. Samhandling er ikkje-lineær, det skjer spontane endringar, ein må dermed forholde seg til samanbrot av årsakssamanhengar. Ein må handle i notid, mot ei framtida som ukjent. Kva skulle så vere tenleg ved å forstå NAF på denne måten? Ved å ha fokus på det som Johannesen (Ibid.) her peiker på, vil relasjonane og handlingane ein gjer, eller ikkje gjer få merksemd. Utfordringa for dei som vil endre sitt samhandlingsmønster er utifrå dette å stille spørsmål ved korleis kvaliteten på relasjonane er, då det er den som skaper den interne kapasitet for endring og nye mønster (Johannessen, 2005). Endring blir dermed ikkje noko som ligger utafør ein sjølv og den samhandlinga ein deltek i.

6.4.6 *Utfordring 6: Det ein gjer, eller ikkje gjer, har konsekvensar for organisasjonen*

Kompleksitetsperspektivet set søkelys på at så vel relasjonar som handling og endring vil vere under ei stadig produksjon (Christensen og Johannessen, 2005). Ved å sjå organisasjon som det som skjer i mellom oss som deltek, blir utfordringa at ein ser at dei handlingane ein gjer, eller ikkje gjer, har konsekvensar for at organisasjonen blir det den blir. Det er dei daglege relasjonane, der det stadig blir repetert og endra ulike samhandlingsmønster som *er* organisasjonen (Johannessen, 2005). Det å sjå det individuelle og det sosiale som eitt, betyr at ein ikkje kan sjå sine handlingar som eit individuelt prosjekt. Dei handlingar ein gjer vil vere styrte av den samhandlinga ein er ein del av, og den får konsekvensar for både den einskilde, og det sosiale. Ein kan derfor ikkje sjå små eller store handlingar som noko anna enn bidrag til at organisasjonen endrar seg. Christensen (2005) peiker på at utfordringa dermed blir å fokusere på dei ordinære, det daglige, det som skjer mellom oss. Ved å ta dette på alvor, og ta det med seg inn i dei nye samtalane, kan det bli synleg korleis ein organiserer seg og korleis resultat veks fram.

6.4.7 *Utfordring 7: Å handle utan å ha fullstendig oversikt*

Når samhandling er komplekst samspel mellom individet og det sosiale er ikkje utfallet av handlingar gitt (Stacey et al, 2000). Ein kan ikkje forlate DIALOG med ein plan for at det skal skje ei organisasjonsutvikling. Det vil heller ikkje vere råd å tenke handlingar og utfall som

årsak – verknad, men ein må forholde seg til at ein i samhandling med andre trer inn i eit paradoksalt samspel, der ein kan oppleve endring, men på same tid vedlikehalding av tidligare handlingsmønster. Utfordringa ved å gå inn i, og delta i ulike handlingsmønster, blir derfor å kunne takle uvisse og ein situasjon der ein på førehand ikkje vil kunne vite noko om utfall (Christensen og Johannessen, 2005). Likevel kan det sjå ut til at ein i sitt daglege arbeid nyttar mykje tid på å planlegge. Ikkje for å seie at dette ikkje skal gjerast, men det ligg ei utfordring å det å planlegge samstundes som ein kan leve med at det ikkje blir som ein hadde tenkt. Ein må kunne eksistere og respondere på det som skjer i notid, sjølv om ein ikkje har hatt høve til å førebu seg på å gjere det ”rette” (Vestergaard og Amtoft, 2003). Utfordringa blir dermed å kunne gå inn i samtaler utan å ha oversikt. På den måten er ein aktivt med i ei samhandling der meining, ny forståing og læring kan oppstå. Ikkje som ein planlagt prosess, men fordi det spontant kan oppstå ved at ein er ulike (Christensen og Johannessen, 2005).

I siste del av dette kapitlet vil eg sjå på dei erfaringane ein hadde ved å handle, eller ikkje å handle i møte med andre.

6.5 Ved å endra samtaler har ein endra organisasjonen

Kvardagen krev at ein *må* delta i eit utal av lokale samhandlingsmønster, og ein blir stadig utfordra på å handle, eller ikkje handle. Både det ein gjer, eller ikkje gjer, har konsekvensar for at organisasjonen blir det den blir (Christensen, 2005). Eg vil her sjå nærare mine karakteristikkar av ”Den ansvarlege” ”Den ekskluderte” og ”Den nye” og kva som særpregar deira erfaringar ved å handle på ein ny eller anna måte.

Den som tidligare kunne omtalast som ”Den ansvarlige” har gitt den andre ansvaret igjen. For å få til dette, måtte andre inkluderast og lyttast til. Ved å ta ein lyttande halding har han erfart at andre perspektiv blitt gjeldande. Den som har vorte ekskludert har til dels handla, ved å opne opp for det andre erfarer, stille seg meir undrande, eller ved å ha meir direkte kommunikasjon der han har synleggjort sine egne behov og synspunkt. Og han har fått direkte svar. Utifrå dette erfarer han å komme i ein posisjon, han er ikkje ein avventande som ikkje får fremje si sak. Det er likevel ikkje alt han har grepe fatt i, då han framleis framhever at det å vere den aktive part kan få konsekvensar. Utifrå dette har han ikkje hevda sine egne behov. Den som har presentert seg som ”Den nye” har tatt nokre grep ved å konfrontere den andre, og har dermed hevda seg sjølv. På denne måten er hans perspektiv og behov blitt lagt merke til.

Felles for alle erfaringane er at ein har ført samtaler på andre måtar, og ein har fått respons på det ein har sagt.

Dette kan vere små stillbilde av ein pågåande prosess. La meg likevel stoppe opp ved nokre detaljar og kva mogelegheiter desse har skapt for at det skulle oppstå endring eller nye mønster.

6.5.1 Små handlingar gir store endringar av samhandlingsmønster

I samtaler kan ein gjere det ein er opptatt av syneleg, både for ein sjølv og den som er med i samtalen (Mead, 1936. Gjengjeve i Vaage 1998). Dette kan sjølv sagt gjerast både i ein diskusjon eller ein debatt gjerne prega av at ein ynskjer å fremje eiga sak, eller perspektiv. Men deltakarane erfarer at når dei tek ei lyttande og utforskande innstilling har dette betra samhandlingsmønstra dei er ein del av. Ved å gjere det har andre komme til ordet, og deira erfaring og perspektiv er blitt gjeldande. Dette handlar ikkje berre om å høyre, men å sikre at ein har forstått det den andre seier. Ved å lytte aktivt kan ein på ein betre måte forstå sjølv innhaldet, men ein kan òg få fatt i kva kjensler som blir kommunisert. Aktiv lytting vil utifrå dette seie at ein er orientert mot den andre, både kva han seier og kva han gjer. Ein kan på denne måten vere meir konsentrert mot kva den andre meiner. Ved å endre ein samtale som er prega av raske spørsmål-svar-frekvensar der ein kjem med raske løysningar, forklaringar eller definerer utsegn, meiner Thornquist (1998) at det i samhandling vil vere nyttig å ta ein meir open og spørjande haldning. Ved å vise den andre ei genuin interesse blir ein orientert mot han, ein kan stille seg undrande, reformulere det som er sagt, stille andre spørsmål, lytte, stoppe opp, merke seg utsegn og forfølgje desse. Eit viktig poeng i dette er at det er den andre som må svare, reflektere og tenke igjennom sin eigen situasjon (Christensen, 2005). På denne måten kan problemstillinga endre seg, og ein får eit betre grunnlag for å danne seg meiningar. Med det kan ein handle på ein ny måte i møte med dei oppgåver ein står overfor.

Framfor å ha ei avventa haldning, der ein erfarer å ikkje få fremje si sak, eller bli oppfatta som uinteressert, viser ein her til gode erfaringar ved å føre ein meir direkte kommunikasjon med andre. Ved å gjere det har ein fått direkte og tydelege svar attende. Dette har resultert i at begge partar har fått fremja sine eigne behov og erfaringar. Ved å gjere dette i samtalen har ein bidratt til at det blir ei felles oppfatning og forståing av situasjonen. Christensen (2005) viser til at ved å være direkte blir ein ikkje berre oppfatta meir tydeleg av den andre, ein tek òg ansvaret for sin eigen situasjon, og let andre ta ansvaret for seg. Ved å invitere den andre

inn i slike samtalemønster er dette ei opning for å kunne vere direkte, og den andre kan få høve til å komme med si meining. Som det kjem fram i deltakarane sine erfaringar har denne måten å kommunisere på gitt ein betre relasjon og ein har lagt til rette for ei betre samhandling.

Ved å ikkje ta ansvar frå den andre, har ein sjølv opplevd ei lette, og ein kan konsentrere seg om andre deler av jobben. Ved å gjere dette kan den andre få tre fram som ansvarleg. Dette har ikkje berre tyding for at andre perspektiv og erfaringar blir gjeldande. Ved å få ansvar blir identiteten hjå den andre endra frå den "hjelpelause" til den handlekraftige og inkluderte. Med det kan han sjølv endre sin eigen situasjon.

Ved å konfrontere har ein gjort så vel sak som behov og seg sjølv synleg. På denne måten fekk den andre svare og gjere sine perspektiv og behov gjeldande. På denne måten har nye samhandlingsmønster fått høve til å tre fram. Ved å konfrontere den andre har ein òg sett det som ikkje før har vore snakka om på dagsorden. Men ved å konfrontere tydeleggjer ein òg ulikskap, noko ein utifrå eit kompleksitetsperspektiv meiner er nødvendig for at det skal oppstå endring (Christensen, 2005).

Endring av handlingsmønster, og med det endring i organisasjonen, er kanskje mest synlig hjå dei som kom attende med erfaringane om at andre er involverte, engasjerte og aktive. Kva så med dei som ikkje har erfart at det skjedde noko? Det som særpregar desse historiene er at ein ikkje fann det teneleg fordi det ville rokke ved den relasjonen som var, trass i at dette medførde eit samhandlingsmønster som ikkje kom medlemmane til gode. Der og då forstod eg at den som gjentek sine handlingar berre reproduserer, og dermed ikkje skaper noko nytt. På mange måtar kan dette vere rett. Men ville ikkje dette vere ein for enkel konklusjon? Ved å gjenta skaper ein rett nok ein kontinuitet, og det å ikkje handle har, på lik linje med å handle, konsekvensar for at organisasjonen blir det den blir. Men det ligg eit potensiale i dette. Ved ta slike erfaringar med seg inn i samtalen kan dette ha skapt ein ny tanke eller forståing av situasjonen. På denne måten kan ein seie at det å ikkje handle òg skaper handlingsmønster. Enten ved at dei blir vedlikehaldne, eller at ein tek dette på alvor og tek nye initiativ.

Trass i dei utfordringane som ligg i det å rokke ved etablerte samhandlingsmønster blir eg sittande igjen med ei undring over kor små handlingar det er som kan skape endring mellom menneske i organisasjonen. Elias ([1939] 2000, gjengjeve i Christensen og Johannesen, 2005)

hevda at menneske og grupper alltid samhandlar i lokale situasjonar, og denne samhandlinga ville ha konsekvensar for framveksten av globale mønster. Med utgangspunkt i denne måten å forstå endring på kan det vere teneleg å sjå nærare på dei endringar som oppstår lokalt fordi dei kan ha eit potensiale til å skape endringar i organisasjonen. Når eg her trekker fram potensiale er det for igjen å rette fokus på at vi alltid vil vere avhengige av den andre for å realisere våre planar (Christensen og Johannessen, 2005). Derfor vil dei handlingar vi tek initiativ til skje i ein kompleks samhandling der ein på same tid vil avgrense og mogleggjere kvarandre.

6.6 Oppsummering

Tema for heile dette kapittelet er om det å føre samtaler om egne erfaringar kan vere eit potensiale for andre, eller nye mønster i NAF. Innleiingsvis har eg vist til at det vi fortel vil vere attforteljingar om det vi har opplevd, og det blir gjerne forstått på ein anna måte no, enn då det skjedde. Samstundes er det i notida ein snakkar om det som skal skje i ei ukjent framtid. Ved at vi i samtaler gjer handlingsmønster, kven vi er og kva vi kan synleg, kan dette utforskast og forståast på ein anna måte enn då ein var i samhandlinga. Dette *kan* danne grunnlag for nye, eller andre handlingar i organisasjonen.

Samtalen med andre kan gjere at ein vel å handle på ein ny eller anna måte. I andre del av kapittelet har eg vist til kva ”Den ansvarlege” ”Den ekskluderte” eller ”Den nye” vil gjere for å betre sin eigen arbeidssituasjon. I ein omskifteleg kvardag kan ein ikkje omtale dette som rette eller gale avgjerder. Ein kan heller ikkje sei på førehand kva handlingane skal ha for utfall. Det vil vere avhengig av den lokale samhandlinga som skjer i notid. Eg har derfor vist til ulike utfordringar ein kan stå overfor ved å endre samhandling, og med det organisasjonen. Dette har eg ikkje gjort for å komme med ei form for oppskrift, men for å peike på at ein ved å handle må delta i eit komplekst samspel der ein kompetent må kunne takle det å møte både orden og uorden.

Ved å gjere små handlingar kjem det her fram at det skjer endringar i organisasjonen. Ved å være meir lyttande og utforskande, gjennom direkte kommunikasjon, eller ved å konfrontere den andre har ein erfart at andre er blitt aktive og deltakande. Den andre er komme til ordet, og fått ansvar. Dette har endra rutinar og samhandlingsmønster. Men det er og ei erfaring ved å ikkje handle, det skjer lite. Men ved å gjere dette synleg har det potensiale til at ein på nytt kan ta ansvar for sin eigen situasjon. Her kjem det fram at små handlingar kan skape endring

og utvikling i organisasjonen. Då dette skjer i ein sosial relasjon vil ein måtte leve med at dette skjer i ei samhandling der ein både avgrensar som ein mogleggjer kvarandre sine handlingar.

Kap 7 Siste stikk

I september 2006 var eg med på mitt første stabsmøte med dei andre som skulle vere rettleiarar i DIALOG: Bjørner, Stig og Johnny. Dei var då i gang med den første gruppa, medan eg skulle vere med når gruppe II skulle byrje med sine samlingar. Eg var då klar på at eg ville nytta denne erfaringa som mitt eige masterprosjekt. ”*Då må du berre skrive om kva du sjølv erfarer, du kan ikkje skrive om noko anna*” var rådet frå både Bjørner og Stig. Der og då tok eg valet at det kunne eg ikkje gjere. Grunnen var todelt. Ved å legge vekt på dei erfaringane dei andre deltakarane har gjort seg om samhandling i organisasjonen, og kva dei erfarer ved å handle på ein anna måte, meiner eg at studien kan femne vidare, og at det er fleire enn meg som kjem til orde. Likevel var det nok det ”skumle” ved å skulle legge vekt på egne erfaringar som vog tyngst. I ettertid ser eg klart at det er eit paradoks at eg har utfordra andre til å fortelje om sine egne erfaringar, samstundes som eg sjølv legg mindre vekt på mine egne. Slik eg ser det i dag hadde det å berre lagt vekt på egne erfaringar vore meir ”real”, med eit slikt fokus kunne kanskje denne studien betre kunne ha belyst kva det vil seie å ta egne erfaringar på alvor. For eg har verkeleg erfart samhandling, gjort meg erfaringar og opplevd endring ved at eg har vore med som rettleiar i DIALOG. Det er i løpet av dette arbeidet vore mange tankar om mitt første val var rett, og eg har komme fram til ei løysing der eg framleis har fokus på kva dei andre fortel, men vel å la mine egne erfaringar som rettleiar komme til. Dette som ein konsekvens av at mi eiga deltaking i smågruppene har gjort sitt til samhandlinga i smågruppene blei som den blei. Ved å vise til andre sine erfaringar får eg fram menneskelege forskjellar som viser kor samansett og komplekst samhandling er.

På same måte som tida er irreversibel, må empiri min sjåast som ei attforteljing av noko som har vore, der eg kan gje deg som lesar små bilete av ein pågåande prosess. Resultata kan forståast som tilfeldig. Det var dette eg høyrde, ved å snakke med akkurat desse menneska, på akkurat denne tida. Med dette som både ei erkjenning og som reservasjon vil eg her vise til min problemstilling, og gjere greie for kva deltakarane fortalde om eiga samhandling, kva dei ville gjere for å betre si eiga samhandling og kva dei erfarte ved å handle på ein ny, eller anna måte. Avslutningsvis vil eg kort drøfte DIALOG, kva utfordringar dette kan ha for tilsette i NAF, samt kompleksitetsperspektivet si styrke som organisasjonsteori.

7.1 Kva fortel deltakarane i DIALOG om samhandling i eigen arbeidssituasjon?

Eg har vist til 13 ulike historier om samhandling. Her kom det fram ulike samhandlingsmønster. Felles er at dei inkluderer ein eller fleire andre. Ein fortel her om eit

samhandlingsmønster der ein er løysningsorientert, og det er lett å dele egne erfaringar. Som tilsett eller vald inn i NAF erfarer ein å ta mykje ansvar. Dette har ulike konsekvensar, mellom anna blir at ein sittande att med ei stor arbeidsmengd og lange og travle dagar. Dette gjer dagen interessante og varierte, men det har konsekvensar for eiga fritid, helse og familieliv. I slike samhandlingsmønster opplever nokre at den andre blir passive, avventande og hjelpelause. Andre erfarer at ein ved å ta ansvar blir avvist, at ein ikkje blir høyrte, ikkje tatt med eller lytta til. Dette resulterer i at ein blir usikker og trekker seg attende. Ein ynskjer ikkje å ta nye initiativ, men søker støtte og stadfesting hjå andre. Ved å komme inn som ny erfarer ein å både å bli godt mottatt, men òg kraftig korrigerert. Som ny opplever ein ei ”travel” samhandling der kollegaer er opptatt, og det kan vere vanskeleg å skaffe seg nok kompetanse eller få hevda sine eigen behov.

7.2 Kva seier deltakarane dei vil gjere for å betre samhandling i eigen arbeidskvardag?

Som avslutning på første samling blei deltakarane oppfordra til å konkretisere kva dei ville gjere for å betre si eiga samhandling. Gjennomgåande kjem det fram at ein vil endre måtar å føre samtaler på. Både ved å overlata ansvar til andre og slutte å gjere andres jobb. Stille meir opne spørsmål, vere meir direkte, både ved at ein no vil snakke med den det gjeld, men og ved å vere meir direkte i kommunikasjonen. Ein vil dessutan snakke med andre enn ein har gjort før. Fleire seier at dei vil synleggjere det dei erfarer i kvardagen og fremje egne behov. Ein vil vidare vere meir merksame på si eiga åtferd eller innstilling. Det er eit fåtal som reserverer seg frå å handle.

7.3 Kva erfaringar har deltakarane gjort seg når dei fører samtaler på ein anna måte?

Deltakarane fortalde at ved å handla på ein ny eller anna måte fekk dei ei svært god respons. Dei erfarer at arbeidsmengda er redusert og ein har gitt attende ansvar og oppgåver til andre. Ved å vere meir lyttande og utforskande er andres behov, erfaringar og perspektiv gjort gjeldande og ein erfarer seg sjølv som meir open og mottakeleg for andre sine føreslag. Ved å hevda sine ynskje eller behov har ein sett saker på dagsorden, skjerma eiga arbeidstid og sett av tid til organisasjonsarbeid. Det kjem fram at ein da når ei felles forståing.

7.4 Representerer det å føre samtaler om egne erfaringar eit potensiale for nye, eller andre samhandlingsmønster i NAF?”

Svaret på den overordna problemstillinga synest å vere ja. Sjølv om samtalanene her var utgangspunktet for handlingar, kan eg likevel ikkje hevde at dette var årsaka til at dei ulike

deltakarane valde å handle som dei gjorde. Årsakene kan vere mange, men ved at ein i desse samtalan fekk sett ord og kjensler på det ein erfarer, og dette skjedde i ein kontekst der vi var ulike, der vi regulerte kvarandre og tok ei spørjande innstilling kan eg hevde at samtalen **hadde** eit potensiale til at den einskilde handla, og at det dermed oppstod nye eller andre samhandlingsmønster i NAF. Når eg her vektlegg det *potensiale* ved å føre samtaler, er det for å framheve at ein ikkje vil ikkje kunne vite eksakt, eller kunne sei noko om samtalen eller handlingane sitt utfall. Sjølv om ein deltek i samtalen, eller handlar for å endre sitt eige samhandlingsmønster vil dette måtte skje i ein relasjonsprosess med andre menneske. Men det i samhandling med andre vi kan skape og gjenskape organisasjonen.

7.5 Kva seier dei teoretiske resonnementa?

I dette arbeidet står teoriar om sosial samhandling sentral. Eg har hatt fokus på korleis ein i samhandling må vere merksam på at vi berre kan eksistere i notida, og det er her og no at det som har skjedd kan opplevast på ein ny eller anna måte, det er og i notid ein ser mot ei ukjent framtid. Med utgangspunkt i Mead ([1934] 2005) kan vi vanskeleg skilje det individuelle og det sosiale i samtalen om eigne erfaringar. Det er dermed ikkje naudsynt å finne ulike forklaringsmodellar, fokus må bli retta mot *kva som skjer mellom oss*. I samhandling vil alltid kjensler komme til syne og viser seg som emosjonar i relasjonen (Augustinsson, 2006). Ein vil vidare erfare at vi regulerer kvarandre og at vi er ulike (Mead, [1934] 2005). Den sosiale reguleringa er nødvendig for å kunne samarbeide, medan ulikskapen trengs for at det skal kunne skje noko nytt. Eg viser her til korleis eg har opplevde denne ulikskapen som paradoksal, då for mykje ulikskap endar i for mykje motstand eller motmakt, medan for lite medfører at pågåande samtaler blir vedlikehaldne. Mine data gir ikkje haldepunkt for å sei kor tid eller korleis ein dannar seg meining, eller ny forståing av situasjonen. Eg støttar meg derfor til tanken at det *spontant* kan oppstå når ein i samhandling er nok ulik (Stacey et al, 2000, 2006; Christensen og Johannessen, 2005). Ulikskapen kan representerast ved at ein snakkar saman på nye eller andre måtar, eller ved at ein tenker på ein ny måte. Å skulle handle for å endre sin eigen situasjon medfører at ein gjer seg nokre val. Men å ta det nye med seg inn i organisasjonen kan vere ei utfordring. Eg ser dette som ein dialektisk prosess mellom eksternalisering, objektivisering og internalisering (Berger og Luckmann, [1966] 2000). Ved å endre måte å føre samtaler på må ein ta innover seg den andres konstruksjonar og ein må sjå på kvaliteten i den relasjonen ein er ein del av. Det å endre samtale medfører endring av maktrelasjonar (Christensen og Johannessen, 2005; Foucault [1976]1995). Makt let seg ikkje fjerne, men i samtalen kan ein gjere synleg korleis maktrelasjonane er, og kva

konsekvensar det har for relasjonen og samarbeidet. Det vil heller ikkje vere råd å ha kontroll over, eller kunne sei noko om utfallet av handlingar (Christensen og Johannessen, 2005). Det blir dermed grunnleggjande at ein kompetent kan takle ein kvardag prega av orden og uorden. Ved å handle, eller ikkje handle, får dette konsekvensar for kva organisasjonen er. Små handlingar ser ut til å kunne skape endringar i organisasjonen: Ved å lytte og utforske; være direkte; konfrontere; gi ansvar attende så vel som å snakke med andre på nye måtar, gjer at det oppstår endringar eller nye mønster. Men ei samhandling vil alltid vere eit paradoks då vi på same tid både vil avgrense og mogleggjere den andre sine handlingar.

7.6 Ein liten melodi om samhandling

Som ein ekstra "tone" har eg under dette arbeidet lytta til mykje musikk. Særleg har Vamp (2005) sin melodi "*Siste stikk*" gitt inspirasjon. Med denne songen vil eg her ta eit siste blikk attende på DIALOG, NAF og organisasjonsteori.

7.6.1 "Ja, du må gjerne le, tru at du vett beskjed, du ser`kje kim eg e, og takk for det"

Dette er første linjene i songen "*Siste stikk*" (Vamp, 2005). Og visst lo vi i DIALOG. Både når den andre fortalde, men òg av oss sjølve. Kor spontant vi kan reagere! Kor sårbare, sterke, urolege og trygge vi faktisk er! Og det blei både latter og gråt når vi såg på eigen praksis, og samhandling med andre. Men songen har ein undertone av noko truande, og det same meiner eg å ha kjent på som deltakar i samtalan. Det var ikkje berre lett å komme og fortelje den andre kva ein sjølv erfarer. Særleg ikkje å møte den andre som kanskje hadde eit klart budskap om korleis verda *er*. For å nærme seg kva ein erfarer må ein komme nær, og vi har utfordra kvarandre med å vere konkrete på kva vi sjølv erfarer. I gruppene blei det snakka meir om det "vi" erfarer enn det "eg" kjenner, ser og forstår. Fleire opplevde det som ubehageleg, delvis trugande, når dei stadig blei konfronterte med spørsmål om kva ein sjølv gjer. Ein treng ikkje blottstille det private for at erfaringar skal bli synlege. Men ein må blottstille sin eigen praksis, dermed går ein inn på noko ein gjerne vil modifisere, skjule eller omtale som noko anna enn det faktisk er. Her treng ein tryggleik, og evne eller lyst for å kunne reflektere. På mange måtar er eg uviss på om denne tryggleiken, eller evna til å reflektere, var tilstades i nok grad. Kanskje var dette eit resultat av at ein som deltakar var "beordra" på DIALOG? Eg vil ikkje seie at dette var ei individuell utfordring. Dei ulike samhandlingane vart ulike utifrå kva vi gjorde eller ikkje gjorde. Det å stoppe pågåande samtaler, stille seg undrande, utfordre og konfrontere *er* viktig for å synleggjere praksis. Då det representere ein *ulikskap*, som eg opplevde fekk oss til å stoppe opp, tenke, vurdere og få

ei ny forståing av vår eigen situasjon. Men tvila er tilstades; vart det *for mykje* ulikskap? I dette legg eg at trykket har vore stort og dette kan ha gjort at den einskilde valde å holde seg sjølv skjult. Vamp (2005) illustrerer dette ”*Om du spele høgt og frekt. Og blar opp en hjerter – knekt. Sånn passeleg kjekt, e eg fordekt*”. Med dette meiner eg å sjå at for stor ulikskap, manglande lyst eller rom for refleksjon kan medføre at ein trekker seg attende og dekker den ein er. Å samarbeide *er* utfordrande! Noko av det viktigaste ved denne arbeidskonferansen var kanskje at vi fekk kjenne det på kroppen kor samansett og komplekst samhandling er?

Kompleksitetsperspektivet har vore sentralt i DIALOG. Det representerer nye tankar. For mange er det ein anna måte å forstå organisasjonar på. Eg skal ikkje seie at ein ikkje kunne ha oppnådd noko ved å legge systemteoretisk forståing til grunn. Men ved at ein i kompleksitetsperspektivet set søkelys på dei ordinære erfaringane blir dette er eit praksisnært perspektiv. Ved eit slikt fokus kunne vi bevege oss vekk frå det vi skulle ha gjort over til å utforske og sette fokus på det vi faktisk gjer. På denne måten meiner eg det blei ei forståing av at organisasjonen ikkje er noko anna enn det ein gjer, eller ikkje gjer.

I siste verset til ”*Siste stikk*” set dei fokus på det å komme inn som lærd ”*Du Wonderboy, så liksom lærd. Ein gambler vett kå han e verd. Han bærer sitt damoklessverd på friarferd*”. Er det ”overhengande fare” ved å komme inn med ny kunnskap? Eit argument kan vere at kompleksitetsperspektivet kan ha blitt for dominerande. Eg kan ikkje skjule at eg finn perspektivet svært teneleg, men ved at dette fekk så stort fokus kan ein her igjen sjå at modellmakta (Bråten, 2004) kan bli rådande, og med det kan spørsmål og andre perspektiv stilne. Sjølv om andre argument og perspektiv kom til orde, kan det ha vore ei utfordring for deltakarane å utfordre sterke faglige argument.

7.6.2 ” *Så kryss meg om du kan min venn, du gjør det aldri om igjen*”

Deltakarane seier at det har skjedd endringar i NAF. Ved at ein er blitt medviten på eigen praksis og samhandlingsmønster er andre komne til orde. Rutinar og måte å organisere seg på er endra. Ein har både fått hevda seg sjølv og sine argument, og med det fått sett ord på det ein finn viktig. Den viktigaste erfaringa vi kan trekke av dette er at ein vi delta i samtalan som er i kvardagen. Her vil nye meiningar, forståing og kunnskap oppstå. Om ein sjølv er medviten på å representere den ulikskapen som trengs. Korleis NAF som organisasjon vil utvikle seg, eller i kva retning dette skulle gå, vil vere uråd å sei. Men om dei som kollegaer held fram å være like modige, konkrete og villige til å utforske eigen og andres perspektiv,

meiner eg at dei har satsa rett ved å gjennomføre DIALOG. Utfordringa er å holde det paradoksale levande. Ved å akseptere at ein er einige og usamde. At det både er felles og ulike mål og verdiar. *Så kryss kvarandre..* gjerne. Sjølv om ein der og då kan tenke at det gjer ein ikkje igjen, så er det nok nødvendig for at noko nytt skal kunne tre fram.

7.6.3 ”Bak bannen av mitt blåe blick, der vente eg på siste stikk”

Om ein skal ta erfaringane og praksis til deltakarane på alvor må ein erkjenne at orden og uorden eksisterer på same tid i kvardagen. Ein regulerer og former både seg sjølv og den samhandlinga ein er ein del av. Og ein kan som deltakar i ein organisasjon skape endring: ved å ta eigne erfaringar på alvor kan ein gjere desse gjeldande ved å føre samtaler på andre, eller nye måtar. Dette har potensiale til å skape nye handlingsmønster som både rører ved det individuell og det sosiale. Når det viser seg at små handlingar skaper endring er dette ei viktig erfaring. Men det betyr at vi må sette fokus på det vi *gjer*. Kompleksitetsperspektivet er praksisnært når ein set fokus på slike erfaringar. Ved å forstå organisasjon som pågåande komplekse responderande prosesser mellom menneske set ein fokus på dei pågåande prosessane. I samhandling vil vi som deltakarar kommunisere, både med ord og kjensler, i ein transformativ prosess. Her vil det sosiale og det individuelle vekse fram ved at vi er i ein sjølvorganiserande prosess mellom menneske, og det er i denne prosessen organisasjonen vil vekse fram som samhandlingsmønster mellom menneske. Ein kan derfor ikkje forstå organisasjonen som noko i seg sjølv, åtskilt i frå pågåande handlingar (Stacey et al.2000, 2006; Christensen og Johannessen , 2005)

Men har eg for ”blåe auge” når eg utifrå dette vil gi eit siste stikk til oppfatninga om at organisasjon er noko i seg sjølv? Eg har her berre gitt eit lite innblikk i kompleksitetsperspektivet. Men Augustinsson (2006) peiker på at kjernen i det Stacey et al (2000, 2006) omtaler som ”complex responsive processes of relating” har fått eit fotfeste i samfunnsvitskapen. Dette har vekt interesse innafor forskning om leiing, innovasjonar og læring (Augustinsson, 2006). Dette perspektivet er viktig ved at ein her legg fram ”nye” idear om kausalitet og relasjonar i tillegg til innsikt i dei paradoksale fenomena som oppstår i samhandling. Når ein innan dette perspektivet legg vekt på dei ordinære erfaringane kan dette sette eit anna, og meir forståeleg fokus på den praksis som faktisk skjer. Om vi beveger oss vekk frå å forklare organisasjon som noko i seg sjølv, og dermed må nytte abstrakte omgrep, kan vi forstå samhandling og endring ved å ha fokuset på det som skjer *mellom* oss.

Kap 8 Gir dette arbeidet nye handlingsmønster?

I innleiinga viser eg til at eg i møter med dei andre har fått innblikk i korleis ein organiserer seg, korleis resultat veks fram, kvaliteten på samhandlinga og korleis ein stiller seg til ulikskap, konflikhtar og endring i organisasjonen. Dette innblikket har definitivt gitt meg nye handlingsmønster. Eg er blitt meir nyfiken og stiller dermed fleire spørsmål. Eg er òg blitt modigare. Fordi eg har erfart at det eg gjer har viktige konsekvensar for den samhandlinga eg er ein del av. Særleg har eg funne det interessant å sjå korleis ulikskap både kan vekke motstand, men på same tid er naudsynt for at det skal skje endring. Å kunne utforske meir korleis ulikskap blir erfart, hadde vore spennande! På same vis skulle eg gjerne sett at det hadde vore forska meir om korleis ein konkret erfarer at meining og endring skjer når ein er i samhandling med andre. Kanskje vil mitt arbeid dermed skape nye handlingsmønster?

Litteratur

Augustinsson, Sören (2006) "Om organiserad komplexitet". Doktorgradsavhandling 2006:46. Luleå tekniska universitet, Institutionen för arbetsvetenskap. Avdelingen för industriell produktionsmiljö.

Berger, Peter og Thomas Luckman (2000) *Den samfunnskapte virkelighet*. Oversatt av Frøydis Wiik. Fagbokforlaget [1966]

Bjartveit, Steinar og Trond Kjærstad (1996) *Kaos og kosmos*. Kolle forlag.

Bråten, Stein (1989) "G. H. Meads filosofi som grunnlag for dialogisk forståelse". I: Thuen, Harald og Sveinung Vaage (red.) *Oppdragelse til det moderne*. Universitetsforlaget.

Bråten, Stein (2004) *Kommunikasjon og samspill*. Universitetsforlaget.

Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (2003) *Organisasjon og ledelse*. Universitetsforlaget

Christensen, Bjørner (2005) "Organisasjoner som pågående samtaler mellom menneske". Upublisert, Trondheim.

Christensen, Bjørner (2006) "Arbeidsmetodikk i utviklingsprogram". Informasjonsskriv til deltakarane i DIALOG

Christensen, Bjørner og Stig Johannessen (2005) "Et radikalt prosessperspektiv på organisasjon og leiing". I: Moldjord, Norvik & Gravråkmo (red) *Millitært lederskap- menneskelige forutsetninger og krav til ledere på den militære arena*.

Elias, Norbert (2000) *The Civilizing Process*. Oxford: Blackwell. [1939]. (Gjengjeve i Christensen og Johannessen, 2005)

Flyvberg, Bent (2003) *Rationalitet og magt*. Akademisk Forlag

Foucault, Michel (1995) *Seksualitetens historie 1, Viljen til viten*. Oversatt av Espen Schanning. Halden: Exil forlag. [1976]

Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag og Jan Thorsvik (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Johannessen, Stig (2005) "Strategisk ledelse : utfordringer frå kompleksitetstenkningen". Upublisert. Trondheim. Lokalisert 03.10.06 på World Wide Web:
<http://www.cmcnorway.no/dokumenter/stratledelse.pdf>

Korsnes, Olav, Andersen, Heine og Thomas Brante (red.) (1997) *Sosiologisk leksikon*. Universitetsforlaget.

Kristiansen, Søren & Hanne H. Krogstrup (1999). *Deltakende observation*. Hans Reitzels forlag.

Kvale, Steinar (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal

- Levin, Iren og Jan Trost (2005) *Hverdagsliv og samhandling*. Fagbokforlaget. [1996]
- Mead, Georg H. (1910) "The Psychology of Social Consciousness", *Science* 3. (Gjengjeve i Vaage, 1998)
- Mead, Georg H. (1925) "The Genesis of the Self and Social Control", *International Journal of Ethics* 35. (Gjengjeve i Vaage, 1998)
- Mead, Georg H. (1934) *Mind, Self and Society*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Mead, Georg H. (1936) "The problem of Society – How we become Selves". I: *Movements of thought in the Nineteenth century*, ed. Merritt H. Moore. Chicago: University of Chicago press. (Gjengjeve i Vaage, 1998)
- Mead, Georg H. (2005). *Sindet, selvet og samfundet*. Oversatt av Søren Willert. Akademisk forlag. [1934]
- Nilsen, Finn S. (2000) "Hva er identitet?". Institutt for antropologi, Københavns Universitet, Lokalisert 19.12.06 på World Wide Web
<http://www.fsnielsen.com/txt/art/identitet.htm>
- Norsk Arbeidsmandsforbund, Handlingsprogram 2003- 2007
<http://www.arbeidsmandsforbundet.no>
- Rønning, Rune (2005) "Lederutvikling, makt og disiplin: en rapport fra en disiplinierende praksis" *Magma*, nr 3 – 2005. Lokalisert 20.04.07 på World Wide Web
<http://www.aff.no/aff/Innyhet.nsf/wPrId/B2805E9C92C31213C125706900353DD1!OpenDocument>
- Saugstad, Per (2001) *Psykologiens historie*. Gyldendal Akademisk
- Schutz, Alfred (2005) *Hverdagslivets sociologi*. Oversatt til dansk av Malene Sejer Larsen, etter *Collected Works*, Hans Reitzels forlag. [1972, 1976]
- Shaw, Patricia (2002) *Changing Conversations in Organizations. A Complexity Approach to Change*. London: Routledge
- Stacey, Ralph, Griffin Douglas og Patricia Shaw (2000) *Complexity and Management Fad or Radical Challenge to System Thinking?* London: Routledge.
- Stacey, Ralph og Douglas Griffin (2006). *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*. London: Routledge.
- Thomas, William og Dorothy Thomas (1928) *The child in America*. New York: Knopf . (Gjengjeve i Kristiansen og Krogstrup, 1999)
- Thornquist, Eline (1998) *Klinikk, kommunikasjon, informasjon*. Ad Notam Gyldendal

Øhra, Mattias (2006) "Definisjon av identitet". Lasta ned 02.12.2006 på

<http://www.lu.hive.no/ansatte/moh/documents/IDENTITET06.ppt>

Vaage, Sveinung(1989). "Handling og pedagogikk G. H. Mead om utdanning og sosialisering" I: Thuen, Harald og Sveinung Vaage (red). *Oppdragelse til det moderne*. Universitetsforlaget.

Vaage, Sveinung (red.).(1998) *Å ta den andre sitt perspektiv. Grunnlag for sosialisering og identitet. George Herbert Mead i utvalg*. Abstract forlag

Vamp (2005) "Siste stikk". CD utgitt av MajorStudio as

Vestergaard, Arne og Mette Amtoft (2003). "Ledelse i kompleksitet". Lokalisert 12.05.07 på <http://arne-vestergaard.dk/Ledelse> af projekter i kompleksitet.pdf

Weber, Max (1982) *Makt og byråkrati*. Gyldendal Norsk Forlag.

Vedlegg

Brev til deltakarane i smågruppene

Ingebjørg Lavoll Gjesvik
Ryllikveien 45
9100 Kvaløysletta
Mail: ingebj@epost.no

Tromsø, 18.des. 2006

Hei, og takk for flotte og lærerike dagar!

Etter at vi no har vore i saman på Sørmarka, vil eg gjerne nytte dine erfaringar i det vidare arbeidet med masteroppgåva mi. Tema i denne oppgåva er samhandling, og det å ta erfaringar frå eige samhandlingsmønster på alvor.

Oppgåva vil bli lest av min rettleiar ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, samt intern og ekstern sensor. Oppgåva er offentleg etter avslutta eksamen. Du står sjølvsagt fritt til å bidra som informant.

Mine spørsmål til deg er:

- 1. I Dialog er det sett søkelys på korleis ein opplever samhandlingsmønster i organisasjonen. Meiner du at dette kan vere utgangspunkt for nye, eller endra samhandlingsmønster i NAF?**
- 2. Kva konkret har du gjort, eller planlegg du å gjere for å betre samhandlinga i din eigen arbeidsdag?**
- 3. Kva erfaringar har du gjort deg når du samhandlar på ein ny måte?**
- 4. Vil din måte å handle på ha noko å sei for NAF som organisasjon?**

Eg har tidligare informert om at eg ynskjer å nytte referata frå smågruppene som bakgrunnsdata. Dersom det er noko i dette materialet du ikkje ynskjer at eg nyttar, ber eg deg gi meg ei melding om dette.

Eg vil be deg returnere svar innan 14 dagar. Har du spørsmål, eller om du treng meir opplysningar om masteroppgåva, ber eg deg ringe meg på mobil 920 86 369.

Ingebjørg Lavoll Gjesvik