

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE 2012/13



Universitetet
i Stavanger

LØFT SOM ENDRINGSIMPULS

En idébasert endringsprosess sett i et
sosialkonstruksjonistisk perspektiv

Kjersti Lande

Januar 2013

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: 2012/13

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

LØFT SOM ENDRINGSIMPULS. En idébasert endringsprosess sett i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv

FORFATTER:

Kjersti Lande

VEILEDER:

Bjørn-Tore Blindheim

EMNEORD/STIKKORD:

Endring, LØFT, sosialkonstruksjonisme, idé

SIDETALL:

57

STAVANGER 10. januar 2013

Innholdsfortegnelse

Innhold

Innholdsfortegnelse	I
Sammendrag	III
Forord	V
1. Innledning	1
2. LØFT	5
3. Teori og metode	9
3.1 Ontologi, epistemologi, forskningsstrategi og problemstilling	9
3.2 Teoretisk perspektiv	11
3.2.1 Hvordan blir en idé tatt inn i en organisasjon?	12
3.2.2 Hvilke sider ved en idé er av betydning for at den får innpass i en organisasjon?	15
3.2.3 Hva skjer med organisasjoner i møtet med nye idéer?	18
3.3 Datainnsamling	21
3.4 Utvalg	22
3.5 Datareduksjon og analyse	23
3.6 Studiens troverdighet	25
3.6.1 Forskerens rolle	26
4. Resultater og drøfting	28
4.1 Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?	28
4.1.1 Kloke grep i prosessen	28
4.1.2 Holde tråden – språk, agenda. "Spread the rumor"	33
4.1.3 Kulturformidling	37
4.2 Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?	39
Vært sånn alltid. Gir mening	39
4.3 Hva har skjedd med organisasjonen i møtet med idéen LØFT?	41
4.3.1 Presentasjon av resultater	41
4.3.2 Drøfting	47
5. Konklusjon og sammenfatning	51
Litteraturliste	56

Vedlegg 1.	i
Samtykkeerklæring:.....	ii
Vedlegg 2.	iii
Vedlegg 3.	v
APPENDIKS	vi
LØFT	vi
Skap deg en bedre arbeidsplass! – Ben Furman	x

Sammendrag

Denne studien sikter på å bidra til en relativt ny tradisjon innen institusjonell forskning som har fokus på de idémessige sidene og meningsskapende prosesser i organisasjoner (Zilber, 2008). Fokus for denne studien er den meningsskapning som skjer i det idéer søkes overført til en organisasjon. Det vitenskapsteoretiske grunnlag for studien er sosialkonstruksjonismen.

Studiens problemstilling er tredelt:

1. Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?
2. Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?
3. Hva skjer med organisasjonen i møte med idéen LØFT?

Idéen LØFT, Løsningsfokusert tilnærming, ble valgt fordi forsker har kunnskap om og interesse for denne idéen.

Studien har en abduktiv forskningsstrategi, med en fenomenologisk tilnærming.

Fenomenologien peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene.

Fenomenologien går ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009) Dette var bakgrunnen for at narrative, kvalitative dybde-intervjuer ble valgt for å få innblikk i den idébaserte endringsprosessen medlemmene hadde vært en del av. Det ble gjennomført to enkelt intervjuer med henholdsvis virksomhetsleder og avdelingsleder samt to intervjuer i grupper, med tilsammen 8 ansatte. Det ble valgt gruppeintervjuer ut fra det sosialkonstruksjonistiske prinsipp at vi definerer vår virkelighet sammen med andre mennesker. Den ene gruppen hadde vært deltakere på selve endringsprosjektet, mens den andre gruppen besto av ansatte som har startet i organisasjonen i etterkant av prosjektet. Hensikten med dette var å se om og hvordan de ble presentert for idéen LØFT.

Intervjuene ble transkribert av forsker. Dataene ble redusert og analysert etter metoden systematisk tekstkondensering (Malterud, 2011). De resultater som fremkom

gjennom denne prosessen blir presentert og tolket innenfor en sosialkonstruksjonistisk ramme med fokus på språkets virkelighetsskapende funksjon i en idébasert endringsprosess.

Informantene beskriver organisasjonens endringsprosjekt som en meningssskapende prosess som i stor grad har resultert i en felles forståelse som er basert på LØFT (Lock & Strong, 2010). Informantenes fortellinger gir grundig beskrivelse av hvordan signifikante andre, samtalsystemer, bevisst bruk av språk og det å sette en idé på agendaen har betydning i en idébasert endringsprosess. Informantene forteller at idéen ga gjenklang i deres eksisterende antagelser, holdninger og handlinger, og falt dermed innenfor deres eksisterende forståelseshorisont (Lock & Strong, 2010). Flere trekker frem at idéen ga mening. I følge Zilber (2008) er mening ikke noe som finnes «der ute», mening er sosialt konstruert, og mening er deltakende i den sosiale konstruksjonen av institusjoner. I møte med idéen LØFT gjennom utallige samtaler, over lang tid og for alle medlemmer i organisasjonen har en modifisert virkelighetsdefinisjon blitt etablert. Idéen har blitt institusjonalisert og overføres til nye medlemmer i en normativ form.

Denne studien bidrar til at sosialkonstruksjonismens begreper om idémessig endring via virkelighetsdefinisjoner og hvordan språk skaper virkelighet får konkrete, erfaringsnære beskrivelser. Samtidig har de erfaringer som er gjort i organisasjonens endringsprosjekt overføringsverdi til andre organisasjoner som skal i gang med en idébasert endringsprosess.

Forord

Nå går en lang og lærerik masterprosess mot slutten. Jeg sitter tilbake fylt av stor takknemlighet overfor de mennesker jeg har møtt og fått støtte av gjennom denne prosessen.

En stor takk rettes til alle informanter som har delt generøst av sin verden med meg. Jeg kom inn i deres imøtekomne og åpne miljø og følte meg ivaretatt. Dere har alle vært med på å gi meg innsikt i hvordan språk skaper virkelighet og hvor stor betydning vi har for hverandre, hvordan vi sammen kan skape vårt «nå».

Takk til Anne Marie Joa, i Troja Consulting AS, som så raust tok i mot meg da jeg i starten famlet etter noen som kunne gi meg kunnskap om idéen LØFT og hvordan denne fikk innpass og virket i en organisasjon. Du har fulgt meg i hele prosessen, og har blitt en betydningsfull person i min verden. Å få lov til å dele mine tanker og kunnskaper med dere i LØFT nettverket har vært nyttig og godt i en masterprosess hvor en gjerne graver seg godt ned i eget materiale.

Takk til mine medstudenter i kollokviegruppa. Takk Dagrunn, Tor Magne, Anne, Jorunn, Dag Atle og støttemedlem Inger Brit. Møtene med dere har gitt påfyll, støtte og ekte glede. Det er godt å kunne dele samme skjebne. Dere har blitt betydningsfulle personer i livet mitt, og jeg håper vi kan finne påskudd til å ha kollokvie grupper også etter at siste mann har levert inn sin master oppgave i juni 2013!

Takk til min gode veileder Bjørn Tore Blindheim som hele tiden utfordret meg på hvor jeg ville og hva som var «plotet» mitt. Dine kloke spørsmål og refleksjoner har fått meg til å tenke nytt mange ganger. Samtidig har du gitt meg tro på at dette skulle jeg få til.

Takk til min sjef, Tron Kjetel Kjørmo, for all støtte og tilrettelegging slik at det praktisk lot seg gjennomføre å skrive denne oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en varm takk til min familie. Takk Yngve for din usvigelige tro på meg og takk Ea, Fride og Synne for at dere fyller dagene mine med mer enn jobb og master. Takk Kari, min kjære svigermor, for at du reiser med meg til varmere strøk og sitter helt stille mens jeg ni-leser eller skriver til krampa tar meg. Takk mor for dine interesserte spørsmål og takk Hanna for dine gode råd og tilbakemeldinger.

Stavanger, desember 2012, Kjersti Lande

1. Innledning

I den senere tid har det vært en fornyet interesse, både empirisk og teoretisk for den idémessige siden ved institusjonelle prosesser (Zilber, 2008). Sentrale spørsmål i denne forbindelse er hvordan en idé blir tatt inn i en organisasjon, hvilke sider ved idéer som er av betydning for at de implementeres og hva som skjer med organisasjoner i møte med nye idéer. I denne studien vil disse spørsmålene søkes svart på gjennom å studere en organisasjon som har gjennomført et endringsprosjekt basert på ideen LØFT, Løsningsfokuset tilnærming.

I boken «Trender og translasjoner» av Kjell Arne Røvik (2007) behandles akkurat disse spørsmålene. Han har valgt et perspektiv han kaller pragmatisk institusjonalisme. Dette fremstiller han som en mellomposisjon mellom det modernistiske rasjonelle perspektivet som hevder det er mulig å identifisere «beste praksiser»/idéer, for deretter «ta dem ut» og overføre direkte til andre organisasjoner og det sosialkonstruksjonistiske perspektivet som i følge han legger vekt på at ideer utstyrer organisasjoner og særlig ledere med legitimerende retorikk, mens praksisfeltet, som styres av en ekte effektivitetslogikk ofte forblir uberørt. Røvik (2007) sitt utgangspunkt er at idéer både kan være rasjonelle verktøy og legitimitetsskapende (Røvik, 2007).

Det er vanlig i organisasjonsfeltet å bruke sosialkonstruksjonismen som grunnlag for å forstå dekobling mellom idéer og praksis. Utgangspunktet i denne studien er det sosialkonstruksjonistiske perspektivet kan gi mening til mye mer enn hvordan idéer kan gi organisasjoner en legitimitetsskapende retorikk som er frakoplet praksisfeltet. Det som ligger til grunn for sosialkonstruksjonismen og narrativ teori er at våre ideer gjennom språket påvirker vår praksis. Berger og Luckmann (2000) hevder at den institusjonelle verdens objektivitet, hvor uomtvistelig den enn synes å være for individet, er en menneskeskapt objektivitet. Det er gjennom språk og samhandling at samfunnet skapes, opprettholdes, modifiseres og alterneres. Tolkingsrammen for denne studien er dermed en noe annen enn den Røvik (2007) har brukt.

I nyinstitusjonalismen blir organisasjoner sett på som sosiale konstruksjoner (Berger & Luckmann, 2000). Det vil si strukturer, praksis og meningssystemer som etter hvert blir tatt for gitt gjennom å bli gjentatt i sosial samhandling over lang tid, dette involverer først og fremst språket og andre symbolske uttrykk og artefakter (Zilber, 2008). Samtidig sier Berger og Luckmann (2000) at en institusjonaliseringsprosess ikke er endelig, mennesker påvirker hverandres «nå» kontinuerlig i ansikt-til-ansikt situasjoner. Hvordan vi handler, snakker og skriver i organisasjonens dokumenter påvirker tilsammen hvordan organisasjonen fremstår for oss.

Idéen LØFT er basert på Insoo Kim Berg og De Shazers «Solution Focused Brief Therapy». I nyere tid har løsningsfokusert tilnærming hatt et stort nedslagsfelt i Europa (Hoffman, Lueger og Luisser 2006). I Norge ble tankegangen satt ordentlig i system av Gro Langslet. Hovedtankene i løsningsfokusert tilnærming er at menneskers oppfattelse av hva som er virkelig, inkludert deres oppfattelse av problemers natur, kompetanser og mulige løsninger, skapes og omskapes i møte mellom mennesker. Det å snakke om og analysere problemer, vil fremheve det som er vanskelig og det vil ofte ikke føre i retning av noen løsning. I LØFT snakkes det om mål, forestillinger om en ønsket fremtid, ressurser og muligheter. Når denne teorien presenteres snakkes det om et paradigmeskifte. I følge Kuhn (1996) er et paradigme en overordnet modell som styrer teorien, forskningen og profesjonenes praksis innenfor et fagfelt. Hoffmann et. al. (2006) sier at den nylige overføringen av «solution focused approach» til ledelsesfeltet viser igjen i HR, ledelse, team-arbeid, markedsføring og lignende, men det er bare et fåtall studier som undersøker effekten av løsnings orientert arbeid i organisasjoner. Denne studiens utgangspunkt var å se på hvilke resultater en endringsprosess basert på idéen LØFT fikk i en organisasjon. Fokuset har imidlertid endret seg underveis i forskningsprosessen mer til hvordan idéer blir tatt inn i organisasjoner og hvilke sider ved idéen som er av betydning for en eventuell implementering. Samtidig ble undringen rundt hva som skjer med en organisasjon i møtet med idéen LØFT beholdt.

Zilber (2008) sier at det er behov for flere undersøkelser som fokuserer på den idémessige siden ved institusjonalisering. Det er behov for å studere nærmere hvordan

meningsskaping helt konkret skjer i organisasjoner og hvordan denne meningsskapingen former organisasjonen. Zilber (2008) definerer mening som de aspektene av organisasjonen som er idémessige og symbolske til forskjell fra de materielle aspektene ved institusjonen. Men samtidig sier han at disse to områdene selvfølgelig påvirker hverandre gjensidig og er sammenvevd.

Denne studiens problemstilling er tredelt:

1. Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?
2. Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?
3. Hva skjer med organisasjonen i møte med idéen LØFT?

Formålet med studien er gjennom informantenes beskrivelser å få kunnskap om idémessige prosesser som grunnlag for endring i organisasjoner. Samtidig er formålet å få konkrete, erfaringsnære beskrivelser på sosialkonstruksjonismens begreper om idémessig endring.

Det vitenskapsteoretiske synet som ligger til grunn og som preger både forskeren selv, datainnsamlingsmetode, analysemetode og teoretisk perspektiv er som tidligere nevnt, sosialkonstruksjonismen. Studien har en fenomenologisk tilnærming hvor det er informantenes opplevelser som har stått i fokus. Det er gjennomført en kvalitativ datainnsamling som baserer seg på to dybdeintervjuer med virksomhetsleder og en avdelingsleder i organisasjonen samt to gruppeintervjuer med til sammen åtte av de ansatte ved den utvalgte avdelingen i organisasjonen.

Organisasjonen studien utføres i er kommunal og har sitt virke innen helse- og omsorgssektoren. Det er totalt seks avdelinger i organisasjonen. I avdelingen som forskes på i denne studien er det tjue ansatte fordelt på fjorten stillinger. Organisasjonen startet endringsprosjektet basert på idéen LØFT i 2007 etter at de hadde hatt en periode med utfordringer i arbeidsmiljøet, høyt sykefravær og problemer med rekruttering. Hovedmålet var et forbedret arbeidsmiljø. Prosjektet var organisert rundt samlinger med en ekstern konsulent som presenterte idéen. I den avdelingen som det forsker på i denne studien ble det også gjennomført intern

undervisning i LØFT. Prosjektet pågikk i to år og endte opp med at avdelingen vant arbeidsmiljøprisen i den kommunen den tilhører.

For at leseren skal få innblikk i idéen som ligger til grunn for endringsprosessen redegjøres det kort for løsningsfokusert tilnærming i kapittel to. De av leserne som ønsker en mer utførlig innføring kan lese appendikset.

Det sosialkonstruksjonistiske perspektivet ligger til grunn for hele studien og er rammen for drøftingen av resultatene. Berger og Luckmann (2000) er valgt som hovedkilde til det teoretiske perspektivet. Deres bok blir av mange trukket frem som et av hovedverkene i sosialkonstruksjonismen. Andre sentrale kilder til denne studiens teoretiske ramme er Zilber (2008) og Cunliffe (2009). Disse er begge nåtidige forfattere som knytter sosialkonstruksjonismen til ledelse og endring i organisasjoner. I tillegg benyttes deler av Lock og Strong (2010) som trekker tråden til sosialkonstruksjonismens tidlige tenkere. Sosialkonstruksjonismen presenteres i kapittel 3, sammen med andre metodiske valg og avveininger som ligger til grunn for studien.

I kapittel 4 presenteres resultater fra studien. Resultatene drøftes fortløpende opp mot studiens tredelte problemstilling i lys av sosialkonstruksjonismen.

2. LØFT

I dette kapittel presenteres idéen LØFT. Presentasjonen tar utgangspunkt i Steve de Shazer og Insoo Kim Berg som satte idéen «Solution Focus» i system. Gro Langslet oversatte idéen til norsk og til organisasjonsfeltet, og ga oss det norske navnet LØFT. I tillegg trekkes Ben Furman og Tapani Ahola dobbeltstjerne for trivsel frem, da dette var en sentral del av informantens beskrivelse av LØFT.

Gro Langslet (1999) sin tilnærming, LØFT, bygger i stor grad på en terapi retning som ble utviklet av Steve de Shazer og Insoo Kim Berg og deres kollegaer ved Brief Family Therapy Center i Milwaukee, Wisconsin. I dag er Solution Focused Brief Therapy (SFBT) prosedyrene velutviklet og effekten er dokumentert gjennom utstrakt forskning. (De Jong & Berg, 2005)

Mennesker søker vanligvis etter mening i det som skjer. I vår vestlige kultur basert på den medisinske modellen, ønsker vi å vite hvorfor noe skjer og hvorfor noe virker. Erfaringene til de Shazer og kollegaer har vist at dette ikke er nyttig for klientene. Så i SFBT stilles det aldri spørsmål om hvorfor noe har skjedd, hvorfor noe virker eller hvorfor noen har de målene de har. Menneskers oppfattelse av hva som er virkelig, inkludert deres oppfattelse av problemers natur, kompetanser og mulige løsninger, skapes og omskapes i møte mellom mennesker. Mening skapes i interaksjon og det finnes flere definisjoner av virkeligheten. Dette perspektivet vanskeliggjør en medisinsk problemorientert tilnærming som går ut fra at problemer eksisterer i form av stabile objekter som kan identifiseres og studeres for å finne den riktige løsningen, som en gjør for eksempel i forhold til en svulst. De Shazers erfaringer var at klienter bygget svært ulike løsninger på tilsynelatende like problemer. I SFBT tenker en at gjennom møte med en terapeut som fungerer som en samarbeidende likeverdig partner, kan klienter omskape egne meninger og skape mer tilfredsstillende og produktive liv. Språket, måten vi snakker sammen på, har stor innflytelse på hvordan virkeligheten konstrueres og oppleves. (De Jong & Berg, 2005)

De Jong og Berg (2005) mener at problemløsning har vært det dominerende paradigmet innenfor hjelpeprofesjonenes praksis. I følge Langslet (1999) har problemløsning også vært det dominerende paradigmet innenfor organisasjonsutvikling og endringsledelse. Den medisinske modellen med diagnostisering som en grunnleggende oppgave, har vært rådende. Gro Langslet sier at «Diagnostisering vanskeliggjør endring» (Langslet, 1999, s. 15). Årsakene til dette mener hun er at prosessen avdekker et vell av svakheter ved måten ledere og medarbeidere i organisasjonen fungerer på. Ledelse og medarbeidere får kritikk og det blir mye fokus på hvem som har sagt hva, mistenksomhet, frustrasjon og motstand mot endring. (Langslet, 1999)

Langslet (1999) har utarbeidet åtte trossetninger som har vært viktigst for hennes arbeid med organisasjoner. (Se Appendix)

Hun sier at det vi tror påvirker hva vi leter etter og at språk har en sterk tendens til å skape selvoppfyllende profetier. I LØFT tenker man at alle sosiale fenomener består både av det som fungerer og det som ikke fungerer. Det er mer nyttig å fokusere på det som virker, enn det som ikke virker. Man leter etter det som virker og hvordan dette kan utnyttes videre. (Langslet 1999)

Ved å fokusere på hva man ønsker i stedet for problemet vil man ofte finne nøkkelen til løsning. Handlingsmønstre og vaner som gis oppmerksomhet, gjentar seg. Dersom en retter oppmerksomhet mot uønsket og problematisk atferd, kan dette bidra til å opprettholde og forsterke den. Jo mer man snakker om ønskede endringer og hendelse og fokuserer på atferd som er i tråd med dem, jo mer virkelige blir disse endringene, og jo større er sannsynligheten for at partene gjentar endringsfremmende handlinger sier Langslet (1999).

I LØFT er det fokus på å ta ett skritt av gangen. Dette øker sannsynligheten for å lykkes raskt og en går ut fra at små forandringer etter hvert vil utløse større forandringer i organisasjonen. Det er også ett prinsipp at når det du gjør ikke virker, så må en gjøre noe annet.

Et av formålene med løsningsfokuserte intervensjoner er å få partene til å legge merke til situasjoner hvor problemene enten er mindre eller helt borte. Man tenker seg at kimen til løsning nettopp ligger i slike unntak fra problemer. Det er stor sannsynlighet for at partene i

slike unntakssituasjoner har gjort noe som er problemløsende, klokt og «riktig». Utforskning og bevisstgjøring av slik unntaksatferd fører til at denne atferden gjentas.

Antagelsen om at endring er uunngåelig, står i motsetning til antakelsen om stabilitet som ligger implisitt i vanlige problemkartleggingsspørsmål, som «når startet problemet?» eller «hvor lenge har problemet vart» (Langslet 1999, s. 34)

I LØFT antas det at de som opplever problemene, ofte vet bedre enn utenforstående hva som er lurt å gjøre for organisasjonen der og da, men at de selv ikke alltid er klar over dette. Gjennom løsningssskapende samtaler får de rådsøkende hjelp til å bli bevisst på, systematisere og dokumentere sin egen ekspertise (Langslet, 1999).

LØFT samtalene kretser rundt hva partene ønsker, hvordan partene skal vite at de har nådd dit de ønsker, hva de gjør som er i tråd med ønskemål, hvordan de har greid å nå mål, og hva som skal til for å fastholde mål.

Furman og Ahola (2002) hevder at menneskenes måte å diskutere sentrale problemer på ofte i seg selv fører til nye problemer. Gjennom sitt arbeid ønsket Furman og Ahola (2002) å finne en arbeidsmåte som oppmuntrer til konstruktive og inspirerende diskusjoner, der man i fellesskap kommer med ideer til hvordan problemene kan løses, i stedet for å drøfte hva problemene kommer av, og hvem som har skylden for dem. De viktigste faktorene som bringer positive erfaringer og følelser er verdsetting, mestring, omsorg og moro. Og de viktigste faktorene som truer trivselen, dersom de ikke møtes på en konstruktiv måte, er problemdiskusjoner, kritikk, krenkelses og motgang. (Furman & Ahola, 2002) Ut fra denne kunnskapen utarbeidet Furman og Ahola (2002) en modell kalt dobbeltstjernen. En stjerne som representerer faktorer som gir positive erfaringer og følelser, og en stjerne som representerer de faktorene som truer trivselen. Hver tagg i stjernen representerer en av faktorene og modellen tar for seg teori og presenterer spørsmål til diskusjon til hver av taggene.

Gro Langslet (2004) presenterer i sin bok «Gi hverdagen et LØFT» ønskehånden, som er basert på en forelesning av Ben Furman. Hovedtanken er at klager skal erstattes av ønsker. Hver finger representerer deler av en strategi for å ta opp kritikk på en konstruktiv måte. Først må en få kontakt, fortelle hva en ønsker, forklare gevinsten for

den andre, tro på den andre og takke for at den andre satte av tid til samtalen(Langslet, 2004).

3. Teori og metode

For å svare på studiens problemstilling er det valgt en abduktiv forskningsstrategi hvor informantenes erfaringer tolkes i lys av sosialkonstruksjonistisk teori. I dette kapittelet presenteres det vitenskapssyn som ligger til grunn for studien, tolkningsrammen for resultatene samt metodiske valg og overveielser. Ethiske vurderinger tas fortløpende med under de aktuelle deloverskriftene.

3.1 Ontologi, epistemologi, forskningsstrategi og problemstilling

Det sosialkonstruksjonistiske vitenskapsteoretiske perspektivet ser på samfunnet og mennesket selv som sosialt konstruert. Noe av hovedessensen er at den institusjonelle verdens objektivitet, hvor uomtvistelig den enn synes å være for individet, er en menneskeskapt objektivitet (Berger & Luckmann, 2000). Samfunnet er menneskeskapt, samtidig oppleves det som en virkelighet som er uavhengig av vår vilje. Dette fremstår til dels som et paradoks. "Samfunnet er et menneskelig produkt. Samfunnet er en objektiv virkelighet. Mennesket er et sosialt produkt.» (Berger & Luckmann, 2000, s. 76)

Berger og Luckmann (2000) definerer virkelighet som en kvalitet som er knyttet til fenomener som vi erkjenner har en eksistens uavhengig av vår egen vilje, som ikke er mulig å ønske bort. Kunnskap definerer de som vissheten om at fenomener er virkelige og at de er i besittelse av visse karakteristika. Malterud (2011) påpeker at det sosialkonstruksjonistiske perspektivet reiser grunnleggende utfordringer til vår forståelse av kunnskap overhodet. I en postmoderne epistemologi er sikkerheten av vår kunnskap i mindre grad et spørsmål om samspill med en ikke-menneskelig virkelighet, og mer et spørsmål om samtale mellom mennesker. Kunnskapsutvikling handler mer om nye spørsmål enn om universelle sannheter. Målet er forståelse mer enn forklaring.

Kvale et al. (2009) skiller mellom kunnskapsinnhenting og kunnskapskonstruksjon. I den moderne epistemologi så en for seg at en kunne «grave» seg frem til sikker kunnskap. I det sosialkonstruksjonistiske perspektivet finnes det ikke en grunnleggende nøytral sannhet om samfunnet og mennesket, kunnskapen vi finner vil

alltid være farget av den som leter og forskningsprosessen i seg selv påvirker selve fenomenet. Dette er bakgrunnen for at vi sier at forskeren i det sosialkonstruksjonistiske perspektivet er med på en kunnskapskonstruksjon i stedet for en objektiv og nøytral kunnskapsinnhenting.

Denne studien har en fenomenologisk tilnærming. I kvalitativ forskning er fenomenologien et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene. Fenomenologien går ut fra forståelsen at virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale, et al., 2009). Blaikie (2009) kaller en slik forskningsstrategi for abduktiv. Det som kjennetegner en abduktiv forskningsstrategi er at enkelt hendelser og menneskers opplevelser tolkes og betraktes som uttrykk for, eller deler av mer overgripende sammenhenger, sosiale strukturer og generelle mønster (Danermark, 2003). Blaikie (2009) beskriver abduksjon som å gå ut fra menneskers erfaringsnære hverdagsbegreper til mer erfaringsfjerne begreper for å kunne generalisere samtidig som en søker å ivareta aktørens beskrivelser. Danermark (2003) sier at det å se erfaringsnære opplevelser og enkelt hendelser som uttrykk for generelle mønster forutsetter begreper, teorier eller modeller som tilbyr en tolkning. Det finnes mange alternative tolkningsrammer en kan velge å anvende. Dette betyr at i abduktiv forskning gis resultatet en tenkbar forklaring. Det er opp til forskeren å argumentere for hvorfor den tolkningsrammen som er valgt er hensiktsmessig i å nybeskrive informantenes erfaringer og hva denne tolkningsrammen tilfører av kunnskap.

Denne studien er en utforskende, beskrivende og databasert studie som via informantenes beskrivelser søker å svare på spørsmålene:

1. Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?
2. Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?
3. Hva skjer med organisasjonen i møte med idéen LØFT?

Tolkningsrammen som er valgt for å sette de erfaringsnære beskrivelsene inn i mer generelle mønster er sosialkonstruksjonismen. Samtidig som den sosialkonstruksjonistiske tilnærmingen vil sette resultatene inn i en teoretisk tolkningsramme, og dermed muliggjøre at kunnskapen kan ha anvendelse utover

akkurat dette caset, vil informantenes nye erfaringsnære beskrivelser til eksisterende begreper i den sosialkonstruksjonistiske tilnærmingen muliggjøre en nytolkning (Zilber, 2008).

3.2 Teoretisk perspektiv

Det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for studien og som resultatene drøftes opp mot er som nevnt det sosialkonstruksjonistiske perspektivet. Teoretikerne som er valgt ut i denne studien er Berger og Luckmann (2000), som blir av mange betraktet som noen av hovedbidragsyterne til sosialkonstruksjonismen. Zilber (2008) og Cunliffe (2009) er to nåtidige forfattere som skriver blant annet om språkets betydning for endring, de meningsskapende prosessene i organisasjoner. I tillegg benyttes Lock og Strongs bok «Social Constructionism – Sources and Stirrings in theory and practice», blant annet for å vise tilbake til noen få av de tidlige tenkerne innenfor dette perspektivet.

Andy Lock og Tom Strong (2010) sier at det ikke finnes en sosialkonstruksjonistisk skole, men at det er et bredt felt med mange kilder. Videre sier de at det allikevel er fem prinsipper som forener de sosialkonstruksjonistiske teoretikerne.

1. De er alle opptatt av mening og forståelse som den menneskelige handlings sentrale trekk. Språket gjennom samtalen er instrumentet for å skape mening.
2. Meningsskaping forutsetter sosial interaksjon og en felles oppfatning av hva symbolene i språket representerer.
3. Måten meningen skapes på preges av sosiokulturelle prosesser og er derfor knyttet til tid og sted
4. Sosialkonstruktivismens tenkere mener at mennesker er selv instrumenter i å skape den diskursen som brukes til å definere seg selv og det finnes ikke en nøytral, upåvirkelig essens i mennesket. Mennesket er selvdefinerende og sosialkonstruerte deltakere i fellesskapet. Sosialkonstruksjonister motsier ikke at mennesket er født med tilbøyeligheter, men mener at disse er formbare. I forhold til den sosiale virkelighet mener sosialkonstruksjonismens tenkere at det ikke er mulig å komme frem til en sikker og verifisert kunnskap, all

kunnskap om den sosiale virkelighet er avhengig av «øyet som ser» og er relativ.

5. Sosialkonstruksjonismens tenkere kjennetegnes ved et kritisk perspektiv på samfunnet og de tema som er på dagsordenen samt et fokus på å avdekke den sosiale verdens operasjoner og politisk makt.

3.2.1 Hvordan blir en idé tatt inn i en organisasjon?

For å få forstå hvordan en idé blir implementert i en organisasjon tas det utgangspunkt i sosialkonstruksjonismens begreper om signifikante andre, definisjonsmakt og språkets betydning. Disse begreper skal bidra i drøftingen av studiens første delproblemstilling som er ««Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?»»

Berger og Luckmann (2000) skiller mellom den primære og den sekundære sosialiseringens robusthet i forhold til andre virkelighetsdefinisjoner. I den sosiale prosessen som vedlikeholder virkeligheten, kan man skille mellom signifikante andre og mindre betydningsfulle andre. Noen påvirker vår virkelighetsdefinisjon mer enn andre. Dette indikerer at det vi har lært som virkelig fra vi var små er vanskeligere å endre på enn modifiserte virkelighetsdefinisjoner basert på ny kunnskap senere i livet. Dette temaet vil bli nærmere redegjort for under punkt 3.2.2. I tillegg har visse personer i livet vårt, som oppfattes som signifikante, sterkere innvirkning på hvordan våre virkelighetsdefinisjoner vedlikeholdes, utvikles og endres, enn andre.

Samtidig som våre virkelighetsdefinisjoner er formbare via signifikante andre, har organisasjoner egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden, og at de ikke på en enkel og uproblematisk måte tilpasser seg skiftende styringssignaler fra ledere (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009). Selv om leder oppleves som en signifikant annen, er vaner og handlingsmønstre tungt å endre. Den institusjonelle orden oppleves som gitt og som en objektiv virkelighet, som en til vanlig ikke stiller spørsmålstegn ved. Ut fra dette kan en forstå at det å ta en ny idé inn i en organisasjon ikke er en enkel prosess

hvor en kopierer andre organisasjoners «beste praksiser» og overfører dem (Røvik, 2007).

Både signifikante andre og den institusjonelle virkelighetsdefinisjon som allerede eksisterer i organisasjonen har betydning for om en ny idé blir tatt inn. Viktige spørsmål i sosiologien er hvem det er som definerer hva som er virkelig og om vår virkelighet gjelder for alle (Berger & Luckmann, 2000). Maktrelasjoner har alltid vært en del av den institusjonelle modellen, men tidligere med fokus på den institusjonelle ordens makt over medlemmene. Fra slutten av 1900-tallet ble det mer fokus på aktørperspektivet og hvordan makt og politikk ble utøvet mellom aktørene. Nyere studier viser at institusjonell mening er byggesteiner i organisasjonen, og den institusjonelle mening skapes gjennom dynamikken i maktrelasjoner, drevet av aktørenes interesser (Zilber, 2008). Cunliffe (2009) beskriver hvordan systemer må snakkes til liv. Den som har makt til å sette dagsorden, har mest taletid og er språkmektig vil ha en større mulighet til å definere organisasjonens virkelighet enn andre aktører. Makt er en faktor som påvirker om en idé blir tatt inn i en organisasjon eller ikke. Makten i organisasjonen henger nøye sammen med språkets virkelighetsskapende funksjon.

Cunliffe (2009) hevder at systemer kan ha ulik mottagelighet for nye idéer. Bevegelsen i systemene, endringsevnen er forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Faktorer som påvirker organisasjoner mottagelighet for nye idéer kan være hvor primær organisasjonens virkelighetsdefinisjon er, og i hvor stor grad den nye idéen truer den primære virkelighetsdefinisjonen. Det er også av betydning for organisasjoner mottagelighet om de som definerer virkeligheten er få, sentrale, signifikante aktører i klare maktposisjoner, eller om det er stor grad av medvirkning i å sette agendaen for organisasjonen. I et moderne samfunn med mange konkurrerende virkelighetsdefinisjoner, gjerne også innad i organisasjonen, vil definisjonene virke mindre absolutte og mer justerbare.

Berger og Luckmann (2000) fremstiller som tidligere nevnt en sosial virkelighet som oppleves som å ha en eksistens uavhengig av vår egen vilje. Dette representerer den

institusjonelle orden, den institusjonelle logikk som eksisterer i den gitte organisasjonen. Samtidig sier de at

«I ansikt- til ansikt-situasjonen fremstår den andre for meg i et levende nærvær som vi begge tar del i. Så lenge ansikt-til-ansikt-situasjonen varer, påvirker hans og mitt «her og nå» hverandre uavbrutt. (...) I ansikt-til-ansikt-situasjonene er altså forholdet til andre høyst fleksibelt.» (Berger & Luckmann, 2000, s. 48-49)

Her påpekes det foranderlige i den subjektive virkelighet gjennom møter mellom mennesker. Cunliffe (2009) er helt på linje med Berger og Luckmann (2000, s. 155) som sier at «Det viktigste redskapet for vedlikehold av virkeligheten er samtalen». Vi kan se på individets hverdagsliv som det å arbeide seg igjennom et samtalsystem som fortløpende vedlikeholder, modifierer og omskaper dets subjektive virkelighet (Berger & Luckmann, 2000).

Berger og Luckmann (2000) sier at samtalen både vedlikeholder virkeligheten og modifierer den. Virkeligheten modifieres ved at visse temaer forkastes mens andre tas opp og at noen sektorer av det som fremdeles blir tatt for gitt blir svekket mens andre styrkes.

Språket virkeliggjør verden i dobbelt forstand ved at det både oppfatter verden og produserer den. Den subjektive virkeligheten opprettholdes ved at samtalsystemet fungerer uavbrutt og sammenhengende. Hvis deler av den subjektive virkelighet aldri blir snakket om, vil den bli skjør og forvitret (Berger & Luckmann, 2000).

I følge Cunliffe (2009) og Berger og Luckmann (2000) skapes altså systemer av menneskers samtaler og handlinger. Systemene påvirkes av dialogen mellom menneskene. Dette gjør at det er av interesse hvordan medlemmer av organisasjonen snakker om organisasjonen. Mening ligger ikke i ordene i seg selv, men i hvordan ordene blir brukt i den enkelte samtale. Gjennom interaksjon og relasjoner via språket skapes og omskapes systemene. Et av fenomenologiens fundamentale spørsmål er i følge Schutz hvordan en individuell erfaring kobles opp med andre individuelle erfaringer/bevissthetspunkter og sammen skaper en sosialt overførbar "common sense" (Lock & Strong, 2010).

Fra et sosialkonstruksjonistisk perspektiv går en ut fra at noen har mer innvirkning på om en ny idé blir tatt inn i en organisasjon enn andre, de oppfattes som signifikante andre og har ofte en maktposisjon. Samtidig er alle møter mellom aktørene med på å opprettholde, modifisere eller endre hver enkelt sin virkelighetsdefinisjon. Det viktigste redskapet for å implementere en ny idé er språket. Hele språkssystemet i en organisasjon er av betydning for om en idé tas inn i organisasjonen og blir institusjonalisert. Det er ikke tilstrekkelig at en leder eller andre i maktposisjoner forsøker å snakke idéen til liv, det kreves at idéen tas inn i dialogene i organisasjonen.

3.2.2 Hvilke sider ved en idé er av betydning for at den får innpass i en organisasjon?

For å forstå hva som gjør at en idé får innpass i en organisasjon benyttes sosialkonstruksjonistisk teori omkring hva som skal til for at en idé gir mening. Begreper omkring forståelseshorisont, typeinndelinger, virkelighetsdefinisjon og språket er sentralt. Delproblemstillingen det søkes svar på ved hjelp av disse begrep er; «Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?»

Nyere studier viser at institusjonell mening er byggesteiner i organisasjonen (Zilber, 2008). En ny idé må gi mening for å få innpass i organisasjonen. Cunliffe (2009) hevder at mening ikke ligger i ordene i seg selv, men i hvordan vi bruker ordene og setter dem sammen i den enkelte samtale. Det språket som brukes i hverdagen objektiviserer fenomenene og setter en orden der hverdagen får en mening (Berger & Luckmann, 2000).

«Hverdagsvirkeligheten er organisert rundt kroppens «her» og tilstedeværelsens «nå»... men omfatter også fenomener som ikke er til stede «her og nå»... Hverdagsvirkeligheten fremstiller seg videre for meg som en intersubjektiv verden, en verden jeg deler med andre.» (Berger & Luckmann, 2000, s. 42-43)

I denne intersubjektive verden skapes mening. Idéen må objektiviseres gjennom språket og andre symboler på en måte som gir den mening. Idéen må med andre ord bli tatt inn i hverdagsspråket i organisasjonen. I følge Zilber (2008) er mening ikke noe som finnes «der ute», mening er sosialt konstruert, og mening er deltakende i den sosiale konstruksjonen av institusjoner.

I følge Lock og Strong (2010) spør Schutz seg hva det er som setter mennesker i stand til å skape mening i sin verden. Han mener at et menneskes hverdagshandlinger bygger på et knippe av kunnskap som ble dannet i og gjennom tidligere erfaringer og handling. Dette knippet av kunnskap eksisterer på ulike nivå. En liten kjerne er klar, distinkt og indre konsistent. Rundt denne kjernen er soner av varierende vaghet, uklarhet og tvetydighet. Kunnskapen har ingen gitt struktur og er i konstant bevegelse, slik at på et gitt øyeblikk vil dets karakteristika reformuleres i møte med kravene i et gitt «nå». Samtidig som hvert individ konstruerer sin egen «verden» ut fra egen erfaring, gjøres dette ved hjelp av byggesteiner og metoder som eksisterte før det enkelte individ. Et av Schutz mål er å analysere samspillet mellom et individs forsøk på å skape mening i verden og den allerede gitte forhåndsstrukturen av verden som ligger innbakt i erfaringen (Ibid). Lock og Strong (2010) sier at i følge Heidegger oppstår forståelse hovedsakelig via metoder vi tar for gitt, de reflekterer vår historie og nåværende deltakelse i kulturelle livsformer. Dette kaller Heidegger vår forståelseshorisont. Vår evne til å forstå er begrenset av hva vår forståelseshorisont setter oss i stand til å forstå. Den tid vi lever i, den kunnskap vi allerede har om verden, vår virkelighetsdefinisjon legger en ramme for hvilke idéer som kan gi mening. Samtidig som vår virkelighetsdefinisjon hele tiden justeres gjennom våre erfaringer.

Mennesket oppfatter hverdagsvirksomheten som en ordnet virkelighet med fenomener som er ordnet i mønstre som synes å være uavhengig av den enkeltes opplevelse av dem. Mønstrene påvirker opplevelsen av fenomenene. Mønstrene har oppstått gjennom at mennesket har organisert sine opplevelser inn i typer og jo lenger bort fra ansikt-til-ansikt situasjonen en kommer, jo mer anonyme blir disse. Hverdagens sosiale virkelighet oppfattes som en skala over typeinndelinger. Den sosiale strukturen er totalsummen av disse typeinndelingene og av de tilbakevendende interaksjonsmønstrene som er skapt ved hjelp av dem (Berger & Luckmann, 2000). I følge Lock og Strong (2010) sier Schutz at vi ikke er overlatt til å tolke hvert nytt møte med verden. Bevisstheten er strukturert rundt likheter. Hvert møte med verden er informert gjennom et tidligere møte som fungerer som mal for fremtidige lignende erfaringer.

Samtidig som vi oppfatter vår verden i typeinndelinger, og handler ut fra disse, er det i det moderne samfunnet hele tiden en bevegelse i virkelighetsdefinisjoner som påvirker de typeinndelinger vi kategoriserer våre opplevelser inn i. I det moderne pluralistiske samfunnet hvor uoverensstemmende verdener er alminnelig tilgjengelige på markedsbasis vil det i økende grad bli en generell bevissthet om relativiteten i alle verdener, inkludert ens egen, som nå oppleves subjektivt som «en verden» og ikke «Verden» (Berger & Luckmann, 2000).

Det skjer en gjensidig påvirkning mellom sosiale strukturer og individers meningsskapende prosesser. De sosiale strukturene gir tolkningsrammer for menneskenes erfaringer, samtidig som menneskenes meningsskapende aktiviteter opprettholder, utvikler eller endrer den sosiale strukturen.

Når en idé skal tas inn i en organisasjon er det av betydning i hvilken grad den kolliderer med medlemmenes primære virkelighetsdefinisjoner og deres eksisterende hverdagsvirkelighetsmønstre. Dersom vi støtter tanken om at LØFT representerer et paradigmeskifte, skulle en forvente at den i stor grad vil kolliderer med den primære virkelighetsdefinisjonen til mange. Et paradigmeskifte har paralleller til Berger og Luckmann (2000) sitt begrep alternering, som beskriver en omveltning i menneskers virkelighetsdefinisjon. En alternering krever en resosialiseringsprosess. Vårt grunnleggende verdensbilde kan endres gjennom en prosess som har likhetstrekk med den primære sosialiseringprosessen. Dette forutsetter, i følge Berger og Luckmann (Ibid) en kopi av den sterke følelsesmessige identifisering barnet har til sine omsorgsgivere. Et inntak av en idé som representerer noe helt nytt, vil i følge dette ikke være noen enkel metode for endring.

Av redegjørelsen over ser vi at sosialkonstruksjonismen forutsetter en tilpasning mellom det eksisterende mønsteret idéen tolkes i lys av og selve idéen for at idéer skal få innpass i en organisasjon (Rørvik, 2007). Idéer må gi mening for at de skal implementeres. Mening skapes i samtalene som hele tiden opprettholder, modifierer eller endrer den eksisterende virkelighetsdefinisjon (Berger & Luckmann, 2000). Idéer som passer inn i den eksisterende forståelseshorisont krever mindre tilpasning og kan lettere tas inn. Dersom nye idéer kolliderer med den eksisterende

virkelighetsdefinisjon, er det langt mindre sjans for at idéen får innpass i organisasjonen.

3.2.3 Hva skjer med organisasjoner i møtet med nye idéer?

For å se på hva som skjer med organisasjoner i møte med nye idéer tas det utgangspunkt i sosialkonstruksjonismens begreper om virkelighetsdefinisjon, modifisering og alternering. Delproblemstillingen som drøftes ved hjelp av disse teoretiske begrep er «Hva skjer med organisasjonen i møte med idéen LØFT?»

Under den første sosialiseringen et individ gjennomgår i barndommen og som gjør det til et medlem av samfunnet internaliseres en virkelighet som oppleves som absolutt. Denne absolutte virkelighet trues av den menneskelige erfaringens marginalsituasjoner som ikke helt kan sidestilles med hverdagens aktiviteter og av de mer direkte truende konkurrerende virkelighetsdefinisjonene som man kan støte på i moderne pluralistiske samfunn. Idéer som organisasjoner ønsker å ta inn for å skape endring representerer ofte slike konkurrerende virkelighetsdefinisjoner. Sekundærsoliseringen, den som skjer senere i livet, og ofte i andre institusjoner enn familien og nære relasjoner, er enda mer sårbar overfor provoserende definisjoner av virkeligheten da denne ikke er så rotfestet i bevisstheten (Berger & Luckmann, 2000). Den samfunnsskapte virkelighet er kontinuerlig i endring, noen ganger som moderasjoner og noen ganger som omveltninger.

Forvandling innebærer en diskusjon om ulike grader av modifisering. I de tilfeller der forvandlingen virker total kaller Berger og Luckmann (2000) det for alterneringer. Alterneringer krever resosialiseringsprosesser, som minner om primærsoliseringen. Nye betoning av virkeligheten må bestemmes og dette mener Berger og Luckmann (2000) forutsetter en kopi av den sterke følelsesmessige identifisering barnet har til sine omsorgsgivere.

«Ved resosialisering omtolkes fortiden slik at den passer inn i den nåværende virkeligheten, med en tendens til å kaste de forskjellige elementene som den gang var subjektivt utilgjengelige tilbake på fortiden. I sekundærsolisering tolkes nåtiden slik at den står i direkte

forbindelse med fortiden, med en tendens til å bagatellisere de alterneringene som faktisk har funnet sted.» (Berger & Luckmann, 2000, s. 164)

Endring vil av aktørene som står midt i det, i følge dette, ikke oppleves så tydelig som for dem som står utenfor. Mennesket har en tendens til å skape sammenheng i sine erfaringer enten ved at en søker erfaringer som bekrefter den virkelighetsdefinisjon en har, eller at en omskriver tidligere erfaringer, antagelser, holdninger og handlinger slik at de passer inn med nåværende virkelighetsdefinisjon.

Mennesker bruker eksisterende virkelighetsdefinisjoner både som fortolkningskjema for nye erfaringer og som uttrykk for mening. Det er bare for medlemmer i “inn-gruppen” at kulturelle mønster og oppskrifter fungerer både som fortolkningskjema og uttrykk. Lock og Strong (2010) sier at Schutz forklarer det som forskjellen mellom den passive forståelsen av et språk, og aktiv mestring av et språk som er redskap for å forstå egne handlinger og tanker.

I følge Lock og Strong (2010) er Heideggers ontologiske syn at menneskets grunnleggende væren er basert på forståelse og handlinger vi normalt ikke reflekterer rundt. Vi er kulturelt blinde for hva som er innenfor vår horisont. Dette er grunnen til at det ofte er nødvendig med møter med fremmede eller behov for å komme i fremmede sammenhenger for å peke på og utfordre våre antagelser, holdninger og handlinger vi ellers ville tatt for gitt.

Når vi gjennom møtet med en ny idé, får utfordret våre antagelser, holdninger og handlinger, kan disse bli gjenstand for refleksjon. Det vi før tok for gitt, blir bevisstgjort og kan gis et språk som kan opprettholde, utvikle eller endre disse antagelsene, holdningene og handlingene. Gjennom møte med andres horisonter lærer vi at vi er del av et endeløst univers av uttalte og skiftende horisonter (Lock & Strong, 2010).

Endring skjer i et gjensidig forhold mellom aktører og mellom aktør og struktur, hvor struktur i det institusjonelle perspektivet sees på som en sosial konstruksjon.

«Identiteten formes av sosiale prosesser. Når den først har utkrystallisert seg, blir den opprettholdt, modifisert, eller til og med omformet av sosiale relasjoner. De sosiale prosessene som er involvert både i dannelsen og opprettholdelsen av identiteten, bestemmes av den

sosiale strukturen. Omvendt vil de identitetene som skapes av samspillet mellom organisme, individuell bevissthet og sosial struktur virke inn på en gitt sosial struktur, opprettholde den, modifisere den, eller rett og slett omforme den.» (Berger & Luckmann, 2000, s. 173)

Berger og Luckmann (2000) sier at all menneskelig aktivitet er underlagt vanedannelse. Handling som gjentas ofte, blir tilpasset et mønster. Slike mønster kan reproduseres uten særlige anstrengelser. De vanemessige handlingene beholder sin meningsfylte karakter for den enkelte. Det er slike vanedannelsesprosesser som går forut for all institusjonalisering. «Institusjonalisering skjer når forskjellige aktører gjensidig deler vanemessige handlinger inn i typer.» (Berger & Luckmann, 2000, s. 69-70) Vaner frigir energi til blant annet grundige betraktninger av nye situasjoner og uventede episoder. Vår virkelighetsdefinisjon er et resultat av akkumulasjon og sammenheng i overfladiske samtaler. Grunnen til at samtalene kan være overfladiske er fordi de refererer til rutinene i en tatt-for-gitt verden. Når det overfladiske preget forsvinner, er det et tegn på brudd i rutinene og er i det minste en potensiell trussel mot den virkeligheten som tas for gitt (Berger & Luckmann, 2000).

Når en idé skal innføres kan dette bidra til at det stilles spørsmålstegn ved eksisterende mønster og det vanemessige preget forsvinner for en stund. Antagelser, holdninger og handlinger tas ikke lenger for gitt, men settes lys på og blir gjenstand for bevisst refleksjon. Dette krever mye energi. Den reflekterende bevisstheten tillegger den institusjonelle orden logiske trekk. Den institusjonelle orden legitimeres med språket som sitt hovedredskap. «Objektiverte betydninger av de institusjonelle handlingene oppfattes som «kunnskap» og overføres som sådan» (Berger & Luckmann, 2000, s. 84). Dersom idéen snakkes til liv, preges antagelser, holdninger og handlinger og nye vaner skapes. Når det ikke leger stilles spørsmålstegn ved dette nye mønsteret, kan vi si at idéen er institusjonalisert.

Institusjonens karakter av selvfølgelighet opprettholdes i kraft av individets egne erindringer og vaner helt til den institusjonelle orden skal overføres til en ny generasjon. Da må den institusjonelle orden forklares og rettferdiggjøres ved å gi dens objektiverte betydninger kognitiv verdi. Denne legitimeringen skjer i følge Berger og Luckmann (2000) ved å tilskrive den institusjonelle ordens forutsetninger normativ

gyldighet. Dette skjer sannsynligvis også når et organisasjonsmønster, en organisasjons virkelighetsbeskrivelse skal overføres til nye medlemmer.

Berger og Luckmann (2000) påpeker at institusjonalisering ikke er en irreversibel prosess selv om institusjoner har en tilbøyelighet til å bestå når de først er blitt formet.

Et møte med en ny idé kan bidra til ulike grader av forvandling i en organisasjons virkelighetsdefinisjon. Dersom det oppstår en endring i antagelser, holdninger og handlinger som etter hvert blir et mønster som tas for gitt har idéen blitt institusjonalisert og vi kan snakke om en ny institusjonell logikk (Zilber, 2008).

3.3 Datainnsamling

For å få svare på studiens problemstilling ble det valgt kvalitative forskningsintervjuer med utvalgte representanter fra organisasjonen.

Gjennom det kvalitative forskningsintervjuet forsøker forskeren å forstå verden sett fra informantenes side. Intervjuet har to sider, den personlige relasjonen mellom forsker og informant og den kunnskapen som produseres. Kunnskapen som kommer ut av intervjuene, er altså avhengig av den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den intervjuede (Kvale, et al., 2009). For å skape et rom hvor intervjupersonene fritt og trygt kunne snakke ble det gitt god informasjon om tema, formål, spørsmål og konfidensialitet i studien både skriftlig og muntlig (se vedlegg 1 til 3). Respekten for informantens synspunkt var en viktig faktor i forberedelsene til intervjuene samtidig som det ble vektlagt å undersøke dypere de svarene som ble gitt. Forberedelsene til intervjuene og behandlingen av informasjonen i ettertid ble gjort med en bevissthet om at forskeren er med å forme den kunnskapen som produseres intervjuene gjennom valg av spørsmål, betoning, kommentarer, kroppsspråk og forforståelse.

Intervjuene hadde en narrativ tilnærming. Intervjuene kan betegnes som semi-strukturerte da det tok utgangspunkt i en intervjuguide med flere tema/spørsmål (Kvale, et. al., 2009), se vedlegg 2 og 3. Samtalene fløt lett og informantene dekket over mange av temaene uoppfordret. Der samtalene stoppet opp, sørget forsker for å stille utdypende spørsmål eller å gå videre inn på neste tema. Mot slutten av intervjuene ble temaene gjennomgått en gang til ved å gjengi hovedessensen i det forsker hadde fått med seg og sjekke ut om informantene hadde noe å legge til eller

korrigere. I analysen av dataene som fremkom i intervjusituasjonen, har forsker vært observant og bevisst på at intervjusituasjonen er en kunstig situasjon og at forsker er med på å påvirke de fortellinger som fremkommer i intervjuet, dette blir drøftet nærmere i punkt 3.6.1.

I studien ble det gjennomført to kvalitative dybde intervjuer med ledelsen og to gruppeintervjuer med de andre ansatte. Det ble valgt å gjennomføre gruppeintervjuer med de ansatte for å bedre få tak i den virkelighetsdefinisjon som kjennetegner organisasjonen og ikke bare det enkelte individ med bakgrunn i at vi sammen skaper vår sosiale virkelighet. Gruppesamtalene fikk frem nyanser i fortellingen om denne organisasjonen som sannsynligvis ikke ville fremkommet med kun bruk av enkeltintervjuer. Det var påfallende enighet og sammenfall i enkeltpersonenes beskrivelser innad i gruppene. Det kan stilles spørsmålsteget om intervjuer la godt nok til rette for at ulike synspunkt og beskrivelser fikk rom. I fokusgruppeintervjuer hvor det er et mål å få ulike beskrivelser av tema, velges det ofte bevisst personer som ikke kjenner hverandre (Malterud, 2012). Når personer kjenner hverandre, er det muligens en sterkere tendens til å skape en felles fortelling, i stedet for flere konkurrerende fortellinger.

3.4 Utvalg

Organisasjonen i studien ble valgt ut etter forhåndssamtale med konsulenten som har vært leid inn for dette endringsprosjektet basert på LØFT. Forsker valgte å intervju virksomhetsleder og avdelingsleder samt ansatte i en av avdelingene i virksomheten. Avdelingslederen ble valgt ut ved at hun var til stede i et LØFT nettverk for ledere hvor forsker hadde et innlegg. Virksomheten som helhet og avdelingen som er valgt ut, sier at de er en LØFT virksomhet og jobber bevisst med dette også nå, 5 år etter prosjektet ble avsluttet. Vi kan si at studien ser på en suksesshistorie av LØFT som endringsimpuls. Det finnes nok eksempler hvor en har satset på en tilsvarende endringsprosess hvor resultater har uteblitt. Det denne studien fokuserer på er hvordan LØFT har blitt innlemmet i en organisasjon og hva som har skjedd med organisasjonen i møte med LØFT. Det var av den grunn hensiktsmessig å velge en virksomhet som mener å ha endret seg etter et slikt prosjekt og som beskriver seg selv

med referanse til LØFT. En slik utvalgsmetode kaller Kvale, et. al. (2009) strategisk. Utvalget til fokusgruppene ble gjort av avdelingsleder. Hun valgte ut en gruppe som hadde vært med på prosjektet og en gruppe som hadde blitt ansatt etter prosjektet. Formålet med å ha med en gruppe som ikke hadde vært med på selve endringsprosjektet, var å få innblikk i hvordan informanter som har startet sitt arbeidsforhold i organisasjonen i etterkant av prosjektet blir innlemmet i idéen. Det ble 4 personer i hver gruppe. Det utgjorde nærmere halvparten av de ansatte i avdelingen.

3.5 Datareduksjon og analyse

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Kvaliteten på lydbåndene var god, og informantene hadde klar og tydelig tale. Lydbåndene ble transkribert ord for ord og pauser ble indikert. Kvale, et. al., (2009) sier at forsøk på ordrette intervjutranskripsjoner skaper hybrider, kunstige konstruksjoner som kanskje verken er dekkende for den levde muntlige samtalen eller de skriftlige tekstenes formelle stil. Det temporale utfoldelsestempo, stemmeleie og kroppsspråk fremtrer ikke i utskriften, heller ikke ironi er lett å fange i en utskrift.

I denne studien ble transkripsjonene utført av forskeren selv. Dette sørger for mer nærhet til materialet og ivaretar bedre ektheten i beskrivelsene. I gruppeintervjuene fikk de ulike informantene ulik farge i utskriftene. Når forsker senere leste igjennom transkripsjonene var det som om stemmene til informantene kunne høres. Informantene fikk transkripsjonen til gjennomlesning for bedre å ivareta den interne gyldigheten til datamaterialet.

I datareduksjon og analyse av transkripsjonene ble Malteruds systematiske tekstkondensering i fire steg benyttet (Malterud, 2011). Analysen er utforskende, beskrivende og databasert. Målet er å få fram beskrivelser og muligens også begreper knyttet til en endringsprosess basert på LØFT tilnærmingen.

Den første fasen kaller Malterud (2011) «Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer». I denne fasen ble transkripsjonene lest i sin helhet og temaer forsker mente å fange opp ble notert underveis. Disse temaene var bakgrunn for endringsbehov, kloke grep i en endringsprosess, markert endring versus «vært litt sånn alltid», endret arbeidsmiljø,

holde tråden, språkets makt - bevissthet og endret fokus, hva LØFT er i organisasjonen, fra idé til nye normer og ny endring. Malterud (2011) sier at fortrinnsvis skal temaene som dukker opp i denne fasen avvike noe fra temaene i intervjuguiden da forsker skal frigi seg fra disse og helt åpent utforske materialet. Samtidig sier Malterud at det er viktig å vite hva vi ønsker å få svar på. Hvilke forskningsspørsmål vi har til materialet vi har foran oss, vil farge de svar vi får (Malterud, 2011).

I den andre fasen «Meningsbærende enheter – fra temaer til koder» ble transkripsjonene gjennomgått setning for setning for å finne meningsbærende enheter som så ble markert med en kode. Tekst som ikke var relevant for problemstillingen ble tatt bort. I denne studien ble det valgt å bruke tallkoder som i første omgang tilsvarte temaene fra første fase. Kodingen ble gjort i flere omganger, da de foreløpige temaene noen ganger viste seg å handle om to ting og ble splittet i to koder, noen ganger ble to koder slått sammen da de viste seg å handle om samme tema og noen ganger dukket det opp en interessant ny kode langt ute i materialet som gjorde at alt ble gjennomgått på ny for å se om forsker kunne finne denne koden igjen i de andre transkripsjonene. Kodene som fremkom i materialet var bakgrunn for endringsbehov, endringserfaring, kloke grep i en endringsprosess, «vært litt sånn alltid», resultater, holde tråden, hva LØFT er i organisasjonen, fra idé til handling og ny endring.

I tredje fase ble alle de meningsbærende enhetene i hver kode samlet. Denne fasen kaller Malterud (2011) for «Kondensering – fra kode til mening». Hver kode besto nå av ulike mengder meningsbærende enheter. Noen koder var svært omfattende og viste seg å omhandle mange undertemaer. Disse kodene ble delt opp i undergrupper. Kloke grep i en endringsprosess fikk undergruppene lederne, ildsjeler, intern undervisning, «hele fjøla» og «rød tråd», mål og feiring samt gode historier. Resultater fikk undergruppene markert endring, rekruttering og omdømme, arbeidsmiljø, endret fokus/tankeendring, økt bevissthet/språklig bevissthet samt brukerne. Når dette sorteringsarbeidet var gjort, fikk hver gruppe en overskrift i form av en setning som skulle fange essensen av meningsinnholdet i gruppen.

Til slutt ble kunnskapen fra hver enkelt kodegruppe og undergruppe sammenfattet gjennom en innholdsbeskrivelse som ble illustrert med utvalgte meningsbærende enheter. En av gruppene, endringserfaring, hadde så få meningsbærende enheter at den ble tatt bort. Hver gruppe fikk til slutt en overskrift som i få ord skulle fange hva gruppen handler om. Fasen kaller Malterud (2011) «Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper». Resultatpresentasjonen tar utgangspunkt i de mest sentrale overskriftene og innholdsbeskrivelsene. Noen av gruppene er blitt slått sammen i resultatpresentasjonen.

3.6 Studiens troverdighet

Malterud (2011) sier at det i dag er bred enighet om at vitenskapelig kunnskap skal være en frukt av systematisk, kritisk refleksjon. En måte å sikre pålitelighet i kvalitative studier er transparens (Rødne, 2009). Med dette menes at forskningsrapporten viser skritt for skritt de overveielser og valg forsker har tatt og at forsker systematisk vurderer og kritiserer forskningsdesignet. Forskerens mål i denne rapporten har vært at leseren kan følge forskerens prosess fra problemstilling og forskningsspørsmål via datainnsamling gjennom analysen til drøftingen gjennom å gi leseren innblikk i de overveielser og valg som er gjort. Det har vært et mål å ha klare og logiske forbindelseslinje mellom problemstilling, teorier, metode, data, drøfting og konklusjon.

Malterud (2011) sier at jo mer intuitivt en kvalitativ analyse er, jo vanskeligere er det å redegjøre for hva man har gjort. En systematisk tekstkondensering, slik det har blitt gjort i denne studien, er et virkemiddel for å ivareta overveielser om relevans, validitet og refleksivitet. Med relevans mener Malterud (2011) at studien skal bringe erkjennelse og lære oss noe nytt. Denne studien gir konkrete og erfaringsnære beskrivelser av sosialkonstruksjonistiske begreper om inntak av nye idéer og hvordan meningsskaping bidrar til endring. Intern validitet handler om i hvilken grad studien får svar på det den spør om via de rette datainnsamlingsmetoder. Forskerens rolle, valg av datainnsamlingsmetode, og evnen til å fange informantenes beskrivelser har betydning for dette. Dette er drøftet løpende i punktene 3.3, 3.4, og 3.6.1.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad kunnskapen er overførbart. Dette er ofte et av hovedankepunktene mot kvalitative studier. Det at det tas utgangspunkt i få

informanter og deres særegne beskrivelser gjør at det ikke automatisk kan overføres til andre mennesker. Kvalitative studiers styrke er at en får dype beskrivelser som kan belyse allerede eksisterende teori på området eller gi grunnlag for nye begreper, nye teorier. I denne studien er det valgt å bruke det sosialkonstruksjonistiske perspektivet for å gi informantenes beskrivelser et mer generelt og teoretisk overførbart språk. Samtidig kan beskrivelsene som fremkommer i studien gi nyanser til de eksisterende teoretiske begrepene og på denne måten bidra til ekstern validitet. Refleksivitet er å sette spørsmålstegn ved fremgangsmåte og konklusjoner i eget prosjekt. (Malterud 2011)

Dataenes pålitelighet handler i kvantitative studier om studiens repeterbarhet, om en vil finne de samme resultatene ved en ny tilsvarende studie. I kvalitative studier, hvor en ser på forsker som en som er med i en kunnskapskonstruksjon, er dette umulig. Pålitelighet i de kvalitative dataene handler om i hvilken grad forsker klarer å fange informantens beskrivelse av deres verden. Ved at informantene fikk transkripsjonene fra intervjuene sendt på e-post slik at de kunne kommentere disse økte påliteligheten og ektheten til dataen, samtidig som det er med på å sørge for at studien er etisk forsvarlig (Kvale, et. al., 2009).

3.6.1 Forskerens rolle

I et sosialkonstruksjonistisk perspektiv eksisterer kunnskapen i relasjonene mellom mennesker og verden. Kunnskapen som skapes er avhengig av språket som brukes i relasjonen og konteksten møtet skjer i. Det er derfor viktig som forsker å reflektere omkring egen rolle i kunnskapskonstruksjonen (Kvale et. al 1999).

Utgangspunktet for å forske på LØFT som endringsimpuls var en sterk interesse hos forsker for LØFT som tilnærming til organisasjonsutvikling, endring og ledelse. Denne positive oppfattelsen av LØFT var med på å prege hvilke spørsmål som ble stilt i intervjuene og hvilke svar som fikk respons. Det ble for eksempel spurt etter hvilke endringer LØFT har ført til og ikke om LØFT har ført til noen endringer. Forskers egen livsverden preget andre spørsmål også, det ble for eksempel spurt etter endringer i visjon, verdier og prosedyrer. Disse begrepene ga liten gjenklang i informantene. Dette er et språk som hører til forskers lederverden og den organisasjon forsker kommer fra.

Samtidig ble det lagt stor vekt på å innta en ikke-vitende posisjon i forhold til hvordan informantene opplevde endringsprosessen og deres oppfattelse av LØFT tilnærmingen og dennes virkninger i organisasjonen. Informantene fikk stor grad av frihet til å fortelle uten ledende spørsmål og avbrytelser. Oppfølgingsspørsmålene tok tak i ting de nevnte i deres beskrivelser. Det ble en utvikling i den ikke-vitende posisjonen fra første intervju hvor det ble stilt noen oppfølgingsspørsmål som antok svar og noen eksempler på at forsker fullførte informantens tankerekker, vanligvis i feil retning, til de påfølgende intervjuene med en klarere tilbakelent holdning. Det å transkribere første intervju før neste intervju ble gjennomført, ga et bilde av hvilken rolle forskeren inntok og det ble mulig å forbedre både spørsmål og teknikk i neste intervju. På gruppeintervjuene var en sosionom student med som hjelper og hadde som en av sine oppgaver å se på forskerrollen. Hun så på forforståelse, hvilke svar som fikk respons hos forsker og hvilke fortellinger intervjuguiden åpnet for. Malterud (2011, s. 39) sier at «Å gjennomgå sitt materiale sammen med andre tidlig i forskningsprosessen kan være et grep for å etablere metaposisjoner og identifisere egne blinde flekker.»

4. Resultater og drøfting

I dette kapittelet presenteres resultatene fra studien. Resultatene presenteres og drøftes fortløpende under hovedoverskrifter som er basert på delproblemstillingene. Selve overskriftene i resultatpresentasjonen er hentet fra begrepene som fremkom gjennom den systematiske tekstkondenseringen av dataene som ble gjort i analyseprosessen.

4.1 Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?

Første problemstilling i denne studien ser på hva som er sentralt for at en idé blir implementert i en organisasjon. Informantene beskrev kloke grep i endringsprosessen, hvordan de holdt tråden og hvordan den nye kulturen ble videreformidlet til nye medlemmer.

4.1.1 Kloke grep i prosessen

Informantene trekker frem 3 sentrale kloke grep i selve endringsprosessen som har fått overskriftene signifikante andre, «lære et nytt språk» og «mål og mening for alle».

Signifikante andre

Alle informantene påpeker viktigheten av at lederne er med på og engasjerte i endringsprosessen. At endringen har feste i toppledelsen og at avdelingsleder fungerer som en rollemodell ble trukket frem som viktige elementer.

Jeg tror jo at en leder er en rollemodell og det viktigste var jo å selge det inn til lederne først. Det hadde ikke nyttet hvis jeg alene ville dette, hvis ikke lederne og forsto det. For hvis lederen ikke er med, så nytter det ikke. Det tror jeg var veldig viktig.

Ledelsen trekker frem bruken av «ildsjeler» som noe av det lureste i prosjektet. To personer fra hver avdeling ble valgt ut med omhu og med tanke på å «(...) selge LØFT videre (...)» i sin avdeling. Ildsjelene fikk delta på ekstra samlinger med LØFT konsulentene. Disse ildsjelene var med å ta ansvar for endringsprosjektet og LØFT som et tankesett i organisasjonen.

De ble plukket ut med omhu, for jeg visste at det var positive personer som kunne være gode ildsjeler i dette, som både hadde lyst og, så jeg spurte de om de ville, og hadde gode muligheter til det og så har de påvirkning innad i gruppa og.

Berger og Luckmann (2000) sier at i den sosiale prosessen som vedlikeholder virkeligheten, kan man skille mellom signifikante andre og mindre betydningsfulle andre. Noen påvirker vår virkelighetsdefinisjon mer enn andre. I beskrivelsen til informantene i denne studien fremstår leder som en signifikant annen. Det har i organisasjonsteorien og i ledelsesmiljø lenge vært en klar oppfatning av at ledere har stor betydning for en organisasjons kultur. Dette gjør at en slik virkelighetsbeskrivelse kan sees på som en sannhet vi tar for gitt og ikke stiller spørsmål ved. I følge Lock og Strong (2010) sier Schutz at vi må utfordres av andre virkelighetsbeskrivelser for å se elementer ved vår egen virkelighet. Mye tyder allikevel i denne studien på at den etablerte sannhet om leder som en signifikant person i organisasjonens kultur har mye for seg. Som den ene lederen i studien sa, så er ledere rollemodeller på godt og vondt, og fremstår nok mer som en signifikant annen i formingen av organisasjonens kultur enn andre medlemmer. Samtidig vet vi at det finnes sterke uformelle ledere som både kan bidra sterkt til eller legge hindringer i veien for en idébasert endringsprosess, og det finnes mange aktører som kan bidra til at nye idéer tas inn i organisasjonen for eksempel via kurs eller utdanning (Rørvik, 2007).

Sosialkonstruksjonismen er opptatt av makt og hvem som definerer virkeligheten. Berger og Luckmann (2000) sier at et viktig spørsmål i sosiologien er «Hvilken virkelighet?» Hvem definerer hva som er virkelig og gjelder vår virkelighet for alle? Studiens resultater gir oss grunn til å anta at lederne i større grad har definisjonsmakt enn andre aktører i denne organisasjonen. Makten i konstruksjon av virkeligheten består i stor grad i makten over språket. Faktorer som taletid, agenda, og talekunst er faktorer som virker inn. Leder har en større mulighet til å sette agendaen i formelle settinger, men i uformelle settinger kan det være andre som setter agendaen og har språket i sin makt. Avdelingslederen påpekte at

Men når flere begynte og de ble med som ildsjeler i dette og vi var flere som begynte å dele litt på ansvaret, så var det noe av det smarteste vi gjorde egentlig her.

Organisasjonen valgte som nevnt to ildsjeler i hver avdeling, som skulle være med og «selge» idéen inn til de andre ansatte. Det å selge idéer, det å skape en felles forståelse gjennom å knytte individers individuelle erfaringer opp med andres bevissthetpunkter beskrives i Lock og Strong (2010) som et av fenomenologiens fundamentale problem i følge Schutz. Berger og Luckmann (2000) forklarer samskapingen ved at vi i møte med andre mennesker, ansikt til ansikt, påvirker vi hverandres «nå» kontinuerlig. Vår subjektive virkelighet er foranderlig (Berger & Luckmann, 2000).

Dette kan tyde på at lederen har en viktig funksjon når en organisasjon skal ta inn en ny idé, men at det ikke er tilstrekkelig. Det ble av flere informantene beskrevet betydningen av å ha engasjerte og formidlende ildsjeler i en endringsprosess. Denne organisasjonen ser ut til å ha hatt viktige sentrale medlemmer i organisasjonen med innflytelse innad i miljøet som viktige bidragsytere til å få implementert idéen. Det ville sannsynligvis blitt en annen historie dersom sentrale innflytelsesrike medlemmer i organisasjonen var i opposisjon mot idéen og de signaler leder sendte i denne endringsprosessen. Cristensen et. al. (2009) påpeker at organisasjoner har egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden, og at de ikke på en enkel og uproblematisk måte tilpasser seg skiftende styringssignaler fra ledere. Styringssignaler som gis i ordknapp form fra leder og uten at de sammenfaller med den institusjonelle logikk i organisasjonen vil med stor sannsynlighet ikke resultere i handling.

«Lære et nytt språk»

Den ene ildsjelen fikk i oppdrag å ha intern undervisning på personalmøtene under prosjektperioden. Hun tok utgangspunkt i boka «Skap deg en bedre arbeidsplass» (Furman & Ahola, 2002).

Vi tok denne boka, «Skap deg en bedre arbeidsplass», med stjernen. Hun ene her ordnet den og hang opp overalt. Så gikk vi gjennom tema for tema i den boken bare for å i stand gjøre litt, bevisstgjøre litt hva er det egentlig LØFT går på.

Undervisning ble trukket frem som et viktig utgangspunkt for bevisstgjøring og for å inkludere alle i prosjektet. Samtidig ble det påpekt at det er det som skjer etterpå og i det daglige som er viktigst.

(...) så kom jeg jo mer inni det både når jeg var her på seminar og gikk gjennom den ene boka, det er like mye bevisstheten som en har på det hele, men en må gjerne gå litt grundig i gang når en begynner med det, men det er først og fremst det som sitter igjen etterpå som virker inn (...)

En kan stille seg spørsmål om hva som egentlig foregår når en organisasjon har intern undervisning. Tema for undervisningen er med og styrer hva som er på agendaen i organisasjonen og bidrar til å legge føringer for hva det blir snakket om. Språket holder organisasjons virkelighet levende, samtidig som språket kan modifisere og endre denne (Berger & Luckmann, 2000).

Men hvordan går en fra undervisning til anvendelse. Det er en ting å høre om en idé og noe annet å ta en idé inn i organisasjonen og handle etter denne. Det er bare for medlemmer i "inn-gruppen" at kulturelle mønster og oppskrifter fungerer både som fortolkningskjema og uttrykk (Lock & Strong, 2010) Dette kan forklares som forskjellen mellom den passive forståelsen av et språk, og aktiv mestring av et språk som et redskap for å forstå egne handlinger og tanker. Intern undervisning kan på mange måter sammenlignes med undervisning i et fremmed språk. Internundervisning kan være starten på en endring, men det er hva som sitter igjen etter undervisningen og hvordan dette anvendes som er betydning for om idéen blir institusjonalisert. I denne studien mente alle informantene at de hadde hatt tendenser til LØFT tankegang i forkant av prosjektet, og kanskje var dermed ikke denne idéen som et nytt språk, men mer som en fordypning i et delvis kjent språk. Dette vil bli drøftet nærmere under punkt 4.2.

Mål og mening for alle

Informantene forteller at alle ble inkludert i endringsprosjektet som organisasjonen satte i gang. Selv de som kom inn mot slutten av prosjektet og etter prosjektet var avsluttet, sier at de opplevde å bli inkludert som en del av det som foregikk i forbindelse med og i etterkant av prosjektet. Det ble gjennomført samlinger med alle ansatte og det var en opplevelse av at prosjektet gjaldt «hele fjøla». Dette blir av alle informanter trukket frem som et klokt grep i en endringsprosess.

(...)det er viktig oppi den prosessen at det er hele fjøla, at det er alle som har vært med, og at det er alle som jobber der, at det er veldig viktig at det er samlet (...)

I tillegg trakk flere fram en positiv effekt av å ha et slikt prosjekt sammen med en annen virksomhet.

Jeg følte at alle var inkluderte. (...)og det å treffe andre er jo positivt. Utveksle erfaringer.

Virksomhetsleder sier at

(...) det som også var suksessen var at vi i hele prosjektet klarte å ha en rød tråd, gjennom hele veien. Og begge oss virksomhetsledere er enige om at det er første gang vi har klart å holde den røde tråden så lenge (...) vi passet hele tiden på å sette det i sammenheng, dette her er en del av prosjektet, dette her og er LØFT. Det ble så mange ting som bandt det i sammen.

Det å inkludere alle medlemmene i en idébasert endringsprosess har betydning da mennesker konstant påvirker hverandres «her og nå» i ansikt-til ansikt-situasjonen (Berger & Luckmann, 2000). Flere av informantene bekrefter at det er en smitte-effekt i tankegangen når de klarer å holde fokus og når de er flere som tenker det samme. Når alle er inkludert og alle får innsikt i den idéen organisasjonen ønsker å implementere, vil samtalene mye lettere dreie inn på dette temaet. Språket er det

viktigste virkemiddel i modifisering og endring av virkelighetsdefinisjoner (Ibid). Samtidig har lederne knyttet idéen LØFT opp mot de eksisterende mønstre i organisasjonen. Dette gjør at idéen lettere faller inn under medlemmenes forståelseshorisont, og dermed blir den meningsskapende prosessen enklere. Dette vil bli redegjort nærmere for under punkt 4.1.2.

Informantene som har deltatt på prosjektet trekker frem at det var betydningsfullt at konsulentene vektla at de skulle ha et mål for endringsprosessen. De lærte av konsulentene at det var viktig å fokusere på hvor de vil. Noen av informantene snakket om at «det blir det vi vil», at det de jobber for å oppnå, det de fokuserer på, får de til. Cunliffe (2009) sier at systemer skapes av menneskers samtaler og handlinger. Gjennom interaksjon og relasjoner via språket skapes og omskapes systemene. Det å sette seg mål, snakke om mål og bestemme seg for hvordan de skal jobbe mot mål, har vært med å omskape systemet i organisasjonen.

Noen av informantene trekker frem viktigheten av å feire suksessene.

(...) når vi da vant den prisen (...) hadde en fest der som var bare helt utrolig.

I følge Berger og Luckmann (2000) objektiveres menneskets uttrykksfullhet gjennom artefakter, symboler og språk. Hvor språk er det viktigste tegnsystemet i menneskesamfunnet. Feiring av suksesser kan være et sterkt symbol i institusjonaliseringsprosessen. Noen informanter fortalte at det var en stor opplevelse når de ble tatt frem på scenen da de vant prisen og hadde med seg en flott plakat som symboliserte organisasjonen.

4.1.2 Holde tråden – språk, agenda. "Spread the rumor"

Gode historier blir trukket frem både som et klokt grep i selve prosjektet, men også som et virkemiddel for å holde LØFT tankegangen levende og videreutvikle den etter prosjektet ble avsluttet.

(...)vi har jo mange gode historier, og det er jo de mange gode historiene som Løft konsulentene og så, lær dere til å fortelle dem til hverandre som gjør at vi blir minnet på det.

Det ble i intervjuene fortalt mange gode historier, spesielt fra virksomhetsleder, om brukere som starter å jobbe, brukere som får et mer positivt selvbilde og får ting til, en «vanskelig» pårørende som kommer med blomster etter å ha blitt møtt med positive tilbakemeldinger, ansatte som støtter og hjelper hverandre. Noen av de gode historiene er i følge informantene direkte resultater av LØFT. Samtidig er de gode historiene et verktøy for å holde fast på LØFT tankegangen i forhold til fokus på det som virker, muligheter, ta vare på de positive sidene av hverdagen.

(...)det får fokus, det er jo klart at det er, når jeg kan være med på dine seire og dine gleder, så blir jo jeg og glad. Og sånn, vi lar oss jo lett begeistre, og alle har noe som de (...) Og det er noe med både små og store ting, at vi kan være med å løfte oss, og se at det er faktisk utrolig mye positivt som skjer. Og det synes jeg er viktig, og det vil jeg gjerne holde på.

Gjennom å fortelle hverandre gode historier snakkes LØFT til liv (Cunliffe, 2009). For organisasjonen er LØFT å sette fokus på hva organisasjonen får til, suksesser, mål, ressurser og muligheter. I følge Cunliffe (2009) og Berger og Luckmann (2000) skapes systemer av menneskers samtaler og handlinger. Hvordan medlemmene i organisasjonen snakker om organisasjonen påvirker hvordan organisasjonen fremstår, medlemmenes samtaler skaper organisasjonens virkelighet.

Det er et gjennomgående grep i endringsprosessen i denne organisasjonen at det legges til rette for mange LØFT-samtaler hvor de gode historiene fortelles. Berger og Luckmann (2000) påpeker det foranderlige i den subjektive virkelighet gjennom møter mellom mennesker. Når en organisasjon legger til rette for mange møter hvor det legges vekt på de gode historier og idéen LØFT, legges det til rette for at det i disse ansikt til ansikt møtene kan skje en forandring i medlemmenes felles forståelse av organisasjonens virkelighetsdefinisjon (Lock & Strong, 2010). Berger og Luckmann, (2000 s. 155) sier at «Det viktigste redskapet for vedlikehold av virkeligheten er samtalen». Samtalene omkring de gode historiene kan vedlikeholde, modifisere og omskaper organisasjonens virkelighet (Berger & Luckmann, 2000).

Virksomhetsleder forteller at når de startet prosjektet var de skeptiske til om de ville klare å holde tråden utover prosjektet. Dette synes hun de har lyktes med. Alle informantene vektlegger hvor viktig det er å ha LØFT som agenda på hvert personalmøte.

(...) det å ha tråden, det at jeg når jeg er på ledermøter så har vi LØFT der enda, vi holder fast på LØFT, vi har LØFT på hvert møte, på hvert personalmøte så har vi en LØFT runde.

Informantene vektlegger betydningen av at LØFT jevnlig snakkes om og holdes bevisst i det daglige for å holde på og videreutvikle den positive trenden i organisasjonen. Lederne har LØFT på ledermøtene og tre av lederne deltar på et nettverk som LØFT-konsulent driver.

« (...) folk blir minnet om LØFT hele tiden, og det sitter.»

Berger og Luckmann (2000) sier virkeligheten modifieres ved at visse temaer forkastes mens andre tas opp og at noen sektorer av det som fremdeles blir tatt for gitt blir svekket mens andre styrkes. I denne organisasjonen har temaer omkring hva organisasjonen får til, det en ønsker å få til, hvilke muligheter som finnes samt ansatte og brukeres styrker og ressurser blitt styrket, mens problemfokuset er blitt svekket. Gjennom å fokusere på idéen LØFT og snakke denne til liv (Cunliffe, 2009) har medlemmene i organisasjonen deltatt i en produksjon av en ny organisasjonsvirkelighet. Språket virkeliggjør verden i dobbelt forstand ved at det både oppfatter verden og produserer den (Berger & Luckmann, 2000).

Avdelingsleder sier at det at LØFT gir mening for sterke personligheter, gjør at disse er med på å forsterke den løsningsfokuserede tankegangen. Hun sier at jo flere som kommer inn i tankegangen, jo lettere er det å holde fokuset og være inspirert.

(...) er jeg jammen ikke alene, her er vi jo 20 LØFT personer, så det er jo egentlig det jeg synes er fantastisk for meg som leder at jeg har ansvar, ansvar for å

tilrettelegge og holde litt tråden, men jeg har ikke ansvar for å drive LØFT alene. Vi er en LØFT organisasjon og en LØFT avdeling her og alle tar ansvar.

Flere av informantene bekrefter at det er en smitte-effekt i tankegangen når de klarer å holde fokus og når de er flere som tenker det samme.

(...)så hvis vi holder fokus på det positive, så vil det smitte over på meg, og brukerne og bofellesskapet. Det vil smitte over.

Her ser vi igjen betydningen av disse ansikt-til-ansikt situasjonene som Berger og Luckmann (2000) snakker. Vår subjektive virkelighet er formbar i møte med andre mennesker. Det er som informantene sier en «smitte-effekt». Medlemmene i en organisasjon skaper mening gjennom hvordan de setter sammen ordene i den enkelte samtale (Cunliffe, 2009). I denne organisasjonen snakkes det om en sterk bevissthet omkring hvilke ord de bruker i sine samtaler og hvor stor betydning det har hvilke ord de velger å bruke i sine samtaler. Gjennom interaksjon og relasjoner via språket skapes og omskapes systemene. Berger og Luckmann (2000) sier at den subjektive virkeligheten opprettholdes ved at samtalsystemet fungerer uavbrutt og sammenhengende. Når det skjer et brudd i samtalsystemet kan forvandling skje. En idébasert endringsprosess kan representere et slikt brudd hvor det som snakkes om ikke lenger blir tatt for gitt. Det blir en økt bevissthet på hva en snakker om, og hvilke ord en bruker. Dette vil bli sett nærmere på i punkt 4.3. For at vi skal si at en idé er implementert i en organisasjon må den ha fått innpass i et nytt uavbrutt og sammenhengende samtalsystemet. Organisasjonen i denne studien har lagt til rette for at idéen LØFT har blitt snakket om og blir snakket om i mange situasjoner. Det kan se ut som LØFT har blitt en del av organisasjonens nye samtalsystem. Over ser vi at avdelingsleder betegner organisasjonen som en LØFT organisasjon. Det er nok en vanlig opplevelse for mange organisasjoner at de investerer tid og penger i å forsøke å implementere en ny idé gjennom kurs og seminarer, bare for å oppleve at alt faller tilbake til det gamle etterpå. For at en idé skal tas inn i en organisasjon, må den bli snakket om i hverdagslivet i organisasjonen. De deler av den subjektive virkelighet som aldri blir snakket om, vil bli skjøre og forvitte (Berger & Luckmann, 2000).

Noen av de viktigste prinsippene, ønskehånden og stjernen henger synlig oppe flere steder i avdelingen. Dette trekker flere av informantene frem som hjelpemiddel for å holde fokus.

Jo det henger på do også, den der stjernen, de hendene, de henger rundt forbi på bofelleskapet, på kjøkkenet, så jeg har liksom gått og sett på disse her (...)

Dette er en måte å objektivere LØFT som den idéen organisasjonene bygger på, samtidig som disse symbolene hjelper de ansatte til å holde idéen bevisst og sørge for at den er daglig på agendaen. Menneskets uttrykksfullhet objektivteres gjennom artefakter, symboler og språk (Berger & Luckmann, 2000).

De som er nyansatte etter LØFT prosjektet forteller at de raskt møtte begrepet LØFT og at det ble introdusert som en del av organisasjonens kultur som det omtrent var umulig ikke å ta del i.

(...) jeg synes at når jeg begynte, ble jeg veldig raskt introdusert for det og det ble forventet at du på en måte skulle ta del av det, så det – du kunne liksom ikke unngå å bli en del av det.

En slik kulturformidling vil bli sett nærmere på i punkt 4.1.3.

4.1.3 Kulturformidling

Organisasjonen er midt oppe i en organisasjonsendring hvor tre grupper skal smelte sammen. Det er to grupper innad i organisasjonen samt en gruppe fra en annen organisasjon som skal slås sammen.

Ledelsen forteller om at de har en plan for denne sammensmeltingen hvor introduisering til LØFT og opplæring i LØFT er en viktig del. De forteller om viktighetene av mange møter og samtaler, viktigheten av å ta god imot de nye og respekt for deres synspunkter samtidig som de ønsker å formidle og innlemme de nye i den sterke LØFT tankegangen i avdelingen.

(...) har hatt samtale med de som gruppe, avdelingsleder har hatt samtale med hver enkelt, og vi har hatt møter i sammen med gruppene som skal smelte sammen og da har LØFT vært et tema fra første møte.

I ledelsens beskrivelse av deres tanker og planer rundt implementeringen av de to nye gruppene i avdelingen ser vi en stor vektlegging av samtale omkring LØFT gjennom introdusering til tankegangen, intern undervisning og flere møter med LØFT på agendaen. Dette tyder på en sterk bevissthet om at språk skaper virkelighet og at samtalen kan modifisere virkelighetsbeskrivelser (Berger & Luckmann, 2000).

Institusjonens karakter av selvfølghet opprettholdes i kraft av individets egne erindringer og vaner helt til den institusjonelle orden skal overføres til en ny generasjon (Ibid). Når et organisasjonsmønster, en organisasjons virkelighetsbeskrivelse skal overføres til nye medlemmer må den institusjonelle orden forklares og rettfærdiggjøres ved å gi dens objektiverte betydninger kognitiv verdi. Denne legitimeringen skjer i følge Berger og Luckmann (2000) ved å tilskrive den institusjonelle ordens forutsetninger normativ gyldighet. Vi ser over i punkt 4.1.2 at nye medlemmer i organisasjonen beskriver at de raskt ble introdusert til LØFT og det ble forventet at de tok del i tankegangen. LØFT ble formidlet som «slik gjør vi det hos oss», en normativ formidling av idéen. Dette vil bli nærmere beskrevet i punkt 4.3. Hvorvidt LØFT har blitt en del av den institusjonelle orden i forkant av denne endringen vil også drøftes under punkt 4.3.

Denne studien peker på flere grep for å implementere en idé i en organisasjon. Vår virkelighetsdefinisjon påvirkes av signifikante andre, i dette prosjektet ble det fortalt om viktigheten av engasjert ledelse og ildsjeler som formidlet LØFT både formelt og uformelt. Det ble vektlagt at alle ble inkludert via intern undervisning og LØFT-runder på møter. Siden vår subjektive virkelighet er formbar i ansikt-til-ansikt relasjoner, er det viktig for at en idé blir implementert at den er blir snakket om i alle relasjoner i organisasjonen og dette kan oppnås blant annet ved å inkludere alle når idéen formidles. Det at organisasjonen nådde målet for endringsprosessen, feiret seg selv og forteller gode historier objektiverer LØFT slik at idéen gir mening for medlemmene i

organisasjonen (Berger & Luckmann, 2000). I organisasjonen blir idéen LØFT snakket om hele tiden gjennom å ha LØFT på agendaen i alle møter. Det er en bevissthet omkring hvordan språket benyttes fra alle informantene og en bevisst kulturformidling i forbindelse med forestående sammenslåing. Informantene gir en grundig beskrivelse av hvordan samtalsystemer og det å sette en idé på agendaen kan ha betydning en idébasert endringsprosess.

4.2 Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?

I undersøkelsen ble det at idéen ga gjenklang i personlighet og informantenes forståelseshorisont trukket frem som betydningsfullt for at den ble implementert i organisasjonen. Det ble lagt vekt på at idéen ga mening for medlemmene i organisasjonen.

Vært sånn alltid. Gir mening

Både lederne og ansatte mener at de i stor grad var i tråd med LØFT i forkant av prosjektet. Virksomhetsleder og avdelingsleder trekker frem at deres personlighet er løsningsfokusert som utgangspunkt.

Jeg tror egentlig at jeg har vært sånn alltid», «(...) jeg tror at som personlighet har jeg en sånn LØFT, (...) at jeg ser mulighetene og litt sånn fremover (...) heller enn å grave meg ned i for mye som har vært.

Lederne ser større endring i miljøet rundt seg enn hos seg selv, samtidig som avdelingsleder påpeker at

(...) egentlig så er det en positiv gjeng som alltid har vært positive og opptatt av å gi en god tjeneste. (...) Så vi har egentlig alltid vært der, (...)

Dette bekrefter også gruppa som var med på selve endringsprosjektet.

(...)vi er vel en gjeng her som har vært og jobbet på den måten før vi kom inn i det prosjektet, jeg føler vel egentlig det (...)vi har jobbet i LØFT uten akkurat å ha brukt det ordet på det, alltid, synes jeg.

To ansatte trekker frem at de gjennom utdannelsen fått fokus på ressurser og muligheter og løsninger. Andre sier at de har jobbet ut fra lignende tankegang tidligere.

En har gjerne jobbet ut fra det andre plasser også, men ikke så bevisst, og kalt det LØFT og sånt, men en har vært borte i tankegangen og ja.

Avdelingsleder gir denne gjenklngen i personlighet og miljø noe av æren for at prosjektet har vært vellykket. Hun sier at

(...) det er jo det jeg ser, at hvis du er der, at det plutselig gir mening nesten med en gang, så er det så lett å ta, lett å bli engasjert. (...) Det er jo det at det gir mening for sterke personligheter her, så blir de og med og forsterker. Så jeg ser jo at jo flere som ser at dette er bra, jo mer inni alt kommer vi.

Den gjenklngen i personlighet og miljø som beskrives av informantene kan tyde på at idéen LØFT er innenfor informantenes forståelseshorisont. I følge Lock og Strong (2010) mener Heidegger at vår evne til å forstå er begrenset av hva vår forståelseshorisont setter oss i stand til å forstå. Vi tar vår historie og vår kultur for gitt og tolker nye opplevelser og nye idéer i lys av denne tatt for gitte virkeligheten. Dette gjør naturlig nok at idéer som representerer noe helt nytt, et paradigmeskifte, vil være vanskeligere å innlemme i organisasjoner. Dette vil drøftes nærmere i punkt 4.3. To av de ansatte trekker frem at de har en utdanning hvor et løsningsfokuseret perspektiv har vært en del av utdannelsen, mens de andre sier at de har jobbet på lignende måter tidligere uten å ha begrepet LØFT på det. Dette tyder på at i den bransjen de jobber i er det en kultur som stemmer overens med den nye idéen. LØFT presenteres som et paradigmeskifte, men det stemmer ikke med informantenes beskrivelser i denne studien.

Avdelingsleder sier at LØFT ga mening for sterke personer i organisasjonen. Cunliffe (2009) sier at mening ikke ligger i ordene i seg selv, men i hvordan vi bruker ordene og setter dem sammen i den enkelte samtale. Det at LØFT ga mening med en gang for

flere av medlemmene i organisasjonen kan som nevnt over tyde på at det var innenfor deres forståelseshorizont. Samtidig har vi sett at det i endringsprosjektet ble lagt til rette for mange arenaer for samtale omkring LØFT. Dette gjorde at idéen ble gitt mening gjennom bruk av ordene i disse møtene. I følge Zilber (2008) er mening ikke noe som finnes «der ute», mening er sosialt konstruert, og mening er deltakende i den sosiale konstruksjonen av institusjoner.

Mennesker har i følge Schutz (Lock & Strong, 2010) en kunnskapsbase med en klar og konsistens kjerne, med mer vage soner av kunnskap utenfor. Denne kunnskapsbasen er hele tiden i endring via nye erfaringer. LØFT ga medlemmene i organisasjonen nye erfaringer, men som i følge deres beskrivelser ga gjenklang, muligens i deres kunnskapsbases kjerne eller i noen av de mer vage sonene utenfor. Idéer som gir gjenklang i menneskers virkelighetsdefinisjon får lettere innpass i organisasjoner. Samtidig sier Berger og Luckmann (2000) at i det moderne pluralistiske samfunnet hvor uoverensstemmende verdener er alminnelig tilgjengelige på markedsbasis vil det i økende grad bli en generell bevissthet om relativiteten i alle verdener, inkludert ens egen, som nå oppleves subjektivt som «en verden» og ikke «Verden». Dette kan tyde på at mennesket i den moderne verden kanskje har lettere for å ta inn nye idéer, enn mennesker som sjelden har fått utfordret den virkelighetsdefinisjon som ble internalisert i den primære sosialiseringssprosess. De lagene av kunnskap som er utenfor den primære kjernen, er lettere å endre.

4.3 Hva har skjedd med organisasjonen i møtet med idéen LØFT?

Informantene fortalte om en lang rekke av effekter som følge av prosjektet LØFT. I dette kapittelet er det valgt å presentere de mest sentrale funnene i informantenes beskrivelse av bakgrunnen for prosjektet og de endringer informantene knytter til idéen LØFT. Dette gjøres i punkt 4.3.1 uten løpende drøfting. Drøftingen blir tatt samlet under punkt 4.3.2.

4.3.1 Presentasjon av resultater

Som bakgrunn for prosjektet beskriver virksomhetsleder en organisasjon som slet med arbeidsmiljøet, det var til dels et tøft miljø med baksnakking og uthenging, hvor en

gruppe av personalet bestemte alt. Hun forteller også om høyt sykefravær. I tillegg hadde de vanskelig for å rekruttere på grunn av dårlig rykte.

Virksomhetslederens beskrivelse gjelder hele organisasjonen som består av 6 avdelinger. Avdelingslederen beskriver også et arbeidsmiljø som var preget av mer negativitet før prosjektet. Hun sier:

(...) det har ikke bare vært herlighet og glede her. Det var noen konflikter (...) som gjorde det vanskelig både for meg og andre.

I gruppeintervjuet med den gruppen som har vært med på selve prosjektet beskrives det også en tøffere fortid. Men det sier de at de har klart å snu og at dette skjedde i forkant av prosjektet, men at den gode trenden ble videreført og forsterket av prosjektet.

Både virksomhetsleder og avdelingsleder mener at prosjektet har skapt en markert endring. Virksomhetsleder forteller også om andre ansatte som har formidlet til henne at prosjektet har hatt stor betydning for arbeidsmiljøet.

(...)hun sa at det var LØFT prosjektet som gjorde at hun nok fortsatte. Det var et tydelig vendepunkt for henne. Så det var sterkt (...).

Avdelingsleder sier:

Når vi klarte å samle oss flere om ett fokus, over såpass lang tid, så synes jeg det var en stor endring i, egentlig i hele miljøet her.

Denne opplevelsen av markert endring deles ikke av gruppen som var med på prosjektet. De mener at de endringene som har skjedd er mer en forsterkning av det de allerede gjorde bra.

Arbeidsmiljø

Virksomhetsleder sier at det har vært en markert endring i forhold til rekruttering og at prosjektet har bidratt positivt i forhold til det å beholde personal.

Så sånn sett det med rekruttering er det bare å banke i bordet. Vi har vært inne i en god trend lenge nå. Så det er helt enestående. Vi tror det skyldes en del LØFT prosjektet vårt.

Virksomhetsleder har også fått bekreftet dette fra andre ansatte.

(...) hun sa ganske tydelig at hun ikke syntes det var så greit å gå på jobb, hun har alltid syntes det var kjekke brukere, men hun sa at det var LØFT prosjektet som gjorde at hun nok fortsatte.

Alle informantene trakk frem at organisasjonen nå i etterkant av prosjektet har et fantastisk arbeidsmiljø. Informantene forteller om et miljø uten baksnakking, hvor du blir sett for den du er, du blir respektert og roset i offentlighet. Noen av informantene mener at dette også var i stor grad til stede i forkant av LØFT-prosjektet.

Men her, så har jeg begynt å tenke over det, det er jo så å si daglig at jeg føler jeg får enten fra ledere eller fra kollegaer eller fra brukere at jeg får en eller annen form for positiv tilbakemelding og at jeg gir positiv tilbakemelding til andre.

Flere nevner at miljøet er åpent for nye ting og tar endringer på strak arm. I forbindelse med den nye sammenslåingen formidles det en tro på at det skal gå bra og en informant beskriver forventningen slik:

(...) og enda sterkere blir vi, for å si det sånn. Flere folk å spille på.

De små tingene er et begrep som går igjen hos de fleste informantene. De snakker om at det er de små tingene som har skapt endring, noen sier at det er de små tingene som skaper mirakler. De nevner det å bli sett, å si god morgen og takk for i dag, gode tilbakemeldinger og hvordan de kommuniserer.

Alle informantene snakker om at i organisasjonen er det lov å være uenig og sinte på hverandre, men at det ordnes på en fin måte. Det er en stor åpenhet for å diskutere ting og målet er å komme frem til bedre løsninger.

(...)jeg føler vel at vi diskuterer det på en litt annen måte altså, prøve å finne gode løsninger, altså se på ressursene ikke bare problemet, holdt jeg på å si, vanskelig å forklare.

Det påpekes av en av informantene at det ikke alltid er like lett å ha den løsningsfokuserete tilnærmingen til utfordringer, men at det er det de ønsker.

(...)hvis det er mye stress og sånn, så tar du kanskje ting opp på en måte som høres mer negativt ut enn det var ment, (...) Og da har du kanskje mistet litt av det løsningsfokuserete akkurat der og da, men så er det jo det en egentlig har lyst til, å finne en bedre løsning på det (...).

Avdelingsleder sier at mestring og myndiggjorte medarbeidere og å styrke og utvikle hver og en er noe som har vært vektlagt i avdelingen. Gruppene bekrefter dette.

(...)hun (avdelingsleder) legger ting til rette, at hver enkelt jobber med ting de har lyst til. Ja, en får ansvar i forhold til hva en har lyst til å (...) og i det hele tatt, jeg tror jo det har mye å si. Få brukt seg selv på de tingene en liker og er flink på og så videre, og så klart så blir en jo flink i møte med brukere og (...).

I tillegg mener informantene at det er lett å be andre om hjelp i organisasjonen og at det er noe som er spesielt for deres arbeidsmiljø.

(...)det er lett å be folk om hjelp her på en måte (...)hvis det er noe jeg ikke føler meg god på selv, så er det ikke noe problem å spørre andre som jeg vet er flinkere enn meg på akkurat det, folk tilbyr seg ofte å hjelpe, og det er jeg heller ikke helt vant med fra andre plasser.

De ansatte hjelper hverandre uavhengig av utdanning og uten å dømmes.

(...)du tenker ikke på at hun er sykepleier, hun er sosionom, hun er vernepleier, altså sånn, du spør den som, det er hva du er god på som, og så henter du inn, har aldri opplevd noe nedlatende, uansett hva du spør om så er det ingen som – altså du, det er en skvær og grei måte å få svar på, og (...).

Endret fokus og språklig bevissthet

Alle informantene snakker om at de har fått et endret eller forsterket fokus på elementer innen løsningsfokusert tilnærming. De har fått et fokus på at ting alltid kan bli bedre og et mer bevisst og sterkere fokus på det positive, på mål de har. De små positive steg blir lag vekt på og fremhevet. Det snakkes om et fokus på at hvis ting virker så gjør de mer av det, hvis ikke må de gjøre noe annet.

For vi ser at det å ha et positivt fokus, fokus på at det ikke er revolusjoner som skal skje til enhver tid, men da ser de små steg hos en beboer, (...).

Flere snakker om at endringen er en tenkningsendring. Noen av informantene sier at nå tenker de at ting skal gå bra, de snakker om og forventer at de får ting til, og de ser at de lykkes.

Det blir også påpekt av alle informantene at en tenkningsendring ikke alltid er så lett. Noen har utsagn som tyder på at de opplever at negative tanker/ideer oppleves som å ha større smitteeffekt enn positive, selv om positiviteten også er smittsom

(...)du må holde det bevisst, hvis ikke er det jo gjerne lett at det er i perioder du er stresset eller noe sånt, å bli smittet av noe litt mer negativt. Det er noe med å holde fokuset hele tiden.

I tillegg til et økt fokus på løsningsfokuserede prinsipper, snakker alle informantene i tillegg om en mye sterkere bevissthet rundt disse prinsippene.

Men jeg tror at når vi begynte med LØFT ble vi mye mer bevisst på disse tingene tror jeg, fra å ha en intuisjon og litt mer sånn udefinerbart hva er lurt og ikke, (...).

Informantene snakker også om at de tenker over hva de sier og hvordan de sier ting. Det er blitt en sterk bevissthet rundt hvor stor betydning språket har for å opprettholde og videreutvikle en løsningsfokusert holdning.

(...)det er viktig at jeg har tungen beint i munnen hele tiden, det er jeg nok enda mer bevisst på nå. det er akkurat som om det sitter en bak der og sier litt «hallo».

Informantene trekker frem LØFT runden på møtene som virkemiddel for både å holde fokus og bli mer bevisst.

(...)med den runden vi har på personalmøtene, så må en på en måte fokusere på det positive, det er ikke å ta opp problemene, at det gjerne gjør at du forandrer deg littegrann på hvordan du tenker, og hva du fremhever (...).

I forhold til brukerne snakker informantene om et økt fokus på ros og oppmuntring og det å bli sett hjelper brukerne til en bedre dag. Informantene forteller om en sterkere tro på den enkelte, en tro på forbedring og et økt positivt fokus hos flere brukere.

Fra ide til handling – nye normer

Det blir av alle informanter trukket frem situasjoner som viser at elementer av den løsningsfokuserte tankegangen nå er blitt en del av organisasjonens normer. Under temaet «Holde tråden – språk, agenda» ble det nevnt at de nye opplevde tidlig å få presentert LØFT tankegangen som den måten det gjøres på her hos oss.

Vi krever jo egentlig at – å få litt tilbake, at folk ikke skal være negative, at vi skal se løsningene, at vi vil dra lasset i sammen.

Det fortelles om arbeidsmiljøregler som ble utarbeidet i løpet av prosjektet. Lederne forteller flere historier om at kollegaer påminner hverandre om hvordan en handler i LØFT. Flere informanter nevner at det kan være vanskelig å komme inn i organisasjonen dersom en ikke ønsker å ha en løsningsfokusert tilnærming. Det blir

sagt at det ikke er lett å være en del av miljøet dersom en har et problemfokus, og at miljøet er solid forankret i LØFT

(...)fordi miljøet vi har her det er så solid, at de som ikke vil være med på LØFT, de kommer ikke inn i miljøet helt, og jeg tror jo at de fleste har lyst til å være med.

4.3.2 Drøfting

Modifisering eller alternering

Som bakgrunn for prosjektet beskriver lederne en organisasjon som slet med arbeidsmiljøet, virksomhetsleder forteller om et høyt sykefravær og vanskelig for å rekruttere på grunn av dårlig rykte. Gruppen som var med på prosjektet beskriver en avdeling som var i en god trend og langt på vei i tråd med LØFT i forkant av prosjektet, men at den gode trenden ble videreført og forsterket av prosjektet. Det er også forskjeller i beskrivelsene av opplevd endring som markert eller som en styrking av det som allerede var. Lederne beskriver i stor grad en markert endring, men de andre informantene snakker om en bevisstgjøring og økt fokus på det de allerede gjorde som var klokt.

Forvandling innebærer en diskusjon om ulike grader av modifisering (Berger & Luckmann, 2000). En markert endring grenser mot en alternering som etter Berger og Luckmann (2000) sin tenkning krever en resosialiseringsprosess med lignende emosjonelle tilknytning som man hadde til primære omsorgsgivere.

I følge Lock og Strong (2010) er Heideggers ontologiske syn at menneskets grunnleggende væren er basert på forståelse og handlinger vi normalt ikke reflekterer rundt. Vi er kulturelt blinde for hva som er innenfor vår horisont. Dette er grunnen til at det ofte er nødvendig med møter med fremmede eller komme i fremmede sammenhenger for å peke på og utfordre våre antagelser, holdninger og handlinger vi ellers ville tatt for gitt (Lock & Strong, 2010). Alle informantene forteller at de har blitt mer bevisst etter prosjektet. Men møtet med idéen LØFT presenteres ikke som et møte med noe fremmed. Allikevel har prosjektet ført til en bevissthet omkring antagelser, holdninger og handlinger. Medlemmene i organisasjonen har fått et språk

på det som de før bare gjorde intuitivt. Bevisstheten omkring idéen LØFT har ført til at antagelser, holdninger eller handlinger medlemmene i organisasjonen tok for gitt, har fått et språk. Idéen LØFT har bidratt til å modifisere medlemmenes virkelighetsdefinisjon. Medlemmene definerer nå sin organisasjon som en attraktiv arbeidsplass med et svært godt arbeidsmiljø og et sterkt ressursfokus overfor brukerne. For noen er denne virkelighetsdefinisjonen en stor og markert endring, for noen en mindre forsterking av det som allerede var til stede for LØFT prosjektet. Vi ser at lederne beskriver en større endring hos de ansatte enn de beskriver selv. Dette gir grunn til å tenke at endringene i tankemønstre og handlinger kanskje er noe større enn informantene selv beskriver, og at det er lettere å vurdere andres endringer enn egen endring. Berger og Luckmann (2000) mener at når våre virkelighetsdefinisjoner endres totalt, alterneres, skjer det en resosialisering som omtolker fortiden slik at den harmonerer med den nye virkelighetsbeskrivelsen vår, og i sekundærsosialisering tolkes nåtiden slik at den står i direkte forbindelse med fortiden, med en tendens til å bagatellisere de alterneringene som faktisk har funnet sted. Dette gjør at det i etterkant av en endring kan være vanskelig å bedømme hvor stor endringen har vært. Dette er ulempen med en tilbakeskuende datainnsamlingsmetode som denne studien baserer seg på, da vårt «nå» alltid vil påvirke hvordan vi husker fortiden, fortiden blir farget av nåtiden. I denne organisasjonen er det lite i informantenes beskrivelse som tilsier at en alternering har skjedd, men de beskriver en moderasjon av deres virkelighetsbeskrivelse.

En ny virkelighetsdefinisjon?

Vår første virkelighet som internaliseres i barndommen oppleves som absolutt, sekundærsosialiseringen skjer senere i livet og ofte i andre institusjoner enn familien og nære relasjoner (Berger & Luckmann, 2000). Virkelighetsdefinisjoner fra begge sosialiseringprosesser trues av andre konkurrerende virkelighetsdefinisjoner, men virkelighetsdefinisjoner fra sekundærsosialiseringen er mer formbare. Flere av informantene sier at LØFT satte i gang en tankeendring, og at dette ikke for alle er en enkel prosess. Dette kan henge sammen med hvordan LØFT samsvarer med eksisterende virkelighetsdefinisjoner den enkelte har. For noen kan en

løsningsfokusert tilnærming kollidere med den primære virkelighetsdefinisjonen, og dermed falle mer på steingrunn. Det ble konkludert i avsnittet over at endringen i organisasjonen dreide seg om en modifisering av virkelighetsdefinisjonen i organisasjonen og ikke en alternering. Dette har sannsynligvis bakgrunn i at idéen for mange lett ga mening fordi den passet inn i eksisterende mønster i deres forståelseshorisont.

Endringen beskrives av informantene som et sterkere fokus på mål, ressurser, gode historier og den enkeltes kompetanse i større grad enn før prosjektet.

Virksomhetsleder beskriver helt klart en større tro i organisasjonen nå på å nå det de ønsker, enn før prosjektet. De andre informantene snakker også om en tro på at det nytter å tenke løsningsfokusert. Informantene snakker om at ved å fokusere på muligheter og ressurser finner de fram til gode løsninger, slik at de når sine mål. Det løsningsfokuserte perspektivet som alle informanter mener at de hadde deler av i forkant av prosjektet styrkes i stor grad, mens problemfokusering svekkes. Berger og Luckmann (2000) sier at samtalen både vedlikeholder virkeligheten og modifiserer den. Virkeligheten modifiseres ved at visse temaer forkastes mens andre tas opp og at noen sektorer av det som fremdeles blir tatt for gitt blir svekket mens andre styrkes. I forbindelse med omorganiseringen som står på trappene i organisasjonene forteller informantene om en forventning om at det skal bli bra, selv om de trekker frem elementer som er viktige å få på plass. Organisasjonen blir beskrevet som åpen for endringer, åpen for alt nytt, og at dette er noe som ikke var til stede i så stor grad i forkant av prosjektet. Informantene forteller at avdelingsleders måte å beskrive forventninger til den kommende endring har betydning for hvordan de forholder seg til den. Det ser ut til at språket brukes til å fokusere på det som er en ønsket fremtid, også i forbindelse med endring. Prosjektet har ført til en språklig bevissthet hos alle informantene og en tro på at språket er betydningsfullt for hva organisasjonene fokuserer på. Organisasjonen er i så måte helt i tråd med blant annet Cunliffe (2009) sin tanke om at systemer må snakkes til liv. Dette ser vi også går igjen i informantens forklaring til hvorfor det nå er lett å rekruttere og hvorfor organisasjonen har et så godt omdømme. De er bevisst på hvordan de snakker om organisasjonen. Cunliffe

(2009) sier at det er av interesse hvordan medlemmer snakker om organisasjonene da språk skaper virkelighet.

Alle informantene snakker om at de har fått et endret eller forsterket fokus på elementer innen løsningsfokuset tilnærming. De har fått et fokus på at ting alltid kan bli bedre og et mer bevisst og sterkere fokus på det positive. De små positive steg blir lag vekt på og fremhevet. Berger og Luckmann (2000) sier at språket virkeliggjør verden i dobbelt forstand ved at det både oppfatter verden og produserer den. Det økte fokuset i organisasjonen på LØFT gjør at språket endres i denne retningen. Den subjektive virkeligheten opprettholdes ved at samtalsystemet fungerer uavbrutt og sammenhengende. Hvis deler av den subjektive virkelighet aldri blir snakket om, vil den bli skjør og forvitret (Berger & Luckmann, 2000). I organisasjonens endringsprosess er det blitt lagt til rette for samtaler rundt idéen LØFT for alle medlemmer, i mange situasjoner og over lang tid noe som gir grunnlag for et uavbrutt og sammenhengende samtalsystem rundt idéen.

I tillegg til et økt fokus på løsningsfokusede prinsipper, snakker alle informantene i tillegg om en mye sterkere bevissthet rundt disse prinsippene. De snakker om at de tenker over hva de sier og hvordan de sier ting. Det er blitt en sterk bevissthet rundt hvor stor betydning språket har for å opprettholde og videreutvikle en løsningsfokusede holdning. Vår virkelighetsdefinisjon er et resultat av akkumulasjon og sammenheng i overfladiske samtaler. Grunnen til at samtaler kan være overfladiske er fordi de refererer til rutine i en tatt-for-gitt verden. Når det overfladiske preget forsvinner, er det et tegn på brudd i rutine og er i det minste en potensiell trussel mot den virkeligheten som tas for gitt (Berger & Luckmann, 2000). I organisasjonen i denne studien har det skjedd noe i deres tatt-for-gitte verden, det de sier og gjør er satt på dagsorden. Deres virkelighetsdefinisjon har gjennom møte med idéen LØFT fått fokus. Fokuset gjorde at deres virkelighetsdefinisjon ikke lenger ble tatt for gitt, men ble reflektert bevisst rundt. Dette la grunnlaget for at organisasjonen kunne endre seg.

De som er nyansatte i organisasjonen forteller at de raskt ble introdusert til LØFT som idé og at det blir forventet at du tar del i det løsningsfokusede perspektivet. Noen

informanter sa at de kunne få korrigerende blikk dersom de fokuserte på problemer eller ikke fulgte de nye normene for godt arbeidsmiljø. Berger og Luckmann (2000) sier at institusjonens karakter av selvfølgelighet opprettholdes i kraft av individets egne erindringer og vaner helt til den institusjonelle orden skal overføres til en ny generasjon. Da må den institusjonelle orden forklares og rettferdiggjøres ved å gi dens objektiverte betydninger kognitiv verdi. Denne legitimeringen skjer i følge Berger og Luckmann (2000) ved å tilskrive den institusjonelle ordens forutsetninger normativ gyldighet. I denne organisasjonen ser vi at nyansatte og de gruppene som skal innlemmes i organisasjonen i den forestående omorganisering får presentert LØFT på en normativ måte, som «slik gjør vi det hos oss». Dette tyder på at idéen LØFT langt på vei er institusjonalisert og blitt en del av organisasjonens virkelighetsdefinisjon. LØFT som idé har gjennom prosjektet og oppfølgingen blitt en del av samtale- og handlingsmønsteret til organisasjonen. Berger og Luckmann (2000) sier at all menneskelig aktivitet er underlagt vanedannelse. Handling som gjentas ofte, blir tilpasset et mønster. Slike mønster kan reproduseres uten særlige anstrengelser. De vanemessige handlingene beholder sin meningsfylte karakter for den enkelte. Det at LØFT er blitt undervist om, er satt på agendaen i hvert møte og presenteres som en del av organisasjonens profil ser ut til å ha bidratt til at samtalene rundt LØFT etter hvert er blitt mer vanemessige og ureflekterte. Vaner frigir energi til blant annet grundige betraktninger av nye situasjoner og uventede episoder (Berger & Luckmann, 2000).

5. Konklusjon og sammenfatning

Denne studien har vist hvor stor betydning meningsskapning via språket har for om en idé blir implementert i en organisasjon. Språket gjennom samtalen er det som vedlikeholder virkeligheten ved enten å opprettholde, modifisere eller endre vår virkelighetsdefinisjon. Flere av de institusjonelle studiene i 1980 og 1990 var fokusert på mengde i stedet for kvalitet. De så på spredning av idéer med fokus på hvor mange organisasjoner som tok inn idéen i stedet for å studere hva det betyr å ta inn en idé i en organisasjon og hva det egentlig er som blir adoptert. På slutten av 1900-tallet fikk flere institusjonelle studier fokus på blant annet på den meningsskapende prosessen

som skjer i det idéer søkes overført til en organisasjon. (Zilber, 2008). Denne studien er et bidrag til denne tradisjonen innen institusjonell forskning, med hovedvekt på språkets virkelighetsskapende funksjon. Fokuset på språk som verktøy i konstruksjonen av virkeligheten, var bakgrunnen for at sosialkonstruksjonismen ble valgt som tolkningsramme for dataene i studien.

Studien har en tredelte problemstilling:

1. Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?
2. Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?
3. Hva skjer med organisasjonen i møte med idéen LØFT?

Innenfor sosialkonstruksjonismen er fenomenologien en tilnærming som beskriver hvordan en kan få kunnskap om verden. Fenomenologien peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale, et al., 2009). Dette var bakgrunnen for at narrative, kvalitative dybde-intervjuer ble valg for å få innblikk i den idébaserte endringsprosessen medlemmene hadde vært en del av. De ansatte ble intervjuet i grupper da vi definerer vår virkelighet sammen med andre mennesker.

Hvordan ble idéen LØFT en del av organisasjonens virkelighet?

Informantene beskriver organisasjonens endringsprosjekt som en meningsskapende prosess som i stor grad har resultert en felles forståelse som er basert på LØFT (Lock & Strong, 2010). LØFT har blitt tatt inn i organisasjonen gjennom tydelig og engasjert ledelse, utvalg av ildsjeler, alle har blitt inkludert i prosjektet, idéen er knyttet opp til eksisterende mønster i organisasjonen, intern undervisning i LØFT, det har blitt snakket om mål for prosjektet, suksesser har blitt feiret og de gode historier blir fortalt ved hvert møte. Idéen LØFT har fått plass i samtalen både i formelle og uformelle settinger. LØFT blir nå i stor grad sett på som den beste praksis og som en del av organisasjonens identitet og blir formidlet til nyansatte i deres sosialiseringsprosess inn i organisasjonen, noe som gjør at idéen spres ut over de som var med på prosjektet.

Informantenes fortellinger gir grundige beskrivelser av hvordan signifikante andre, samtalsystemer, bevisst bruk av språk og det å sette en idé på agendaen har betydning i en idébasert endringsprosess. Studien bidrar til at sosialkonstruksjonismens begreper om virkelighetsdefinisjoner og hvordan språk skaper virkelighet får konkrete, erfaringsnære beskrivelser.

Hva ved idéen LØFT var betydningsfullt for at den ble tatt inn i organisasjonen?

Alle informantene forteller at LØFT ga en gjenklang i dem selv. Dette tyder på at idéen falt innenfor deres forståelseshorisont (Lock & Strong, 2010). Flere informanter sier at idéen ga mening. I følge Zilber (2008) er mening ikke noe som finnes «der ute», mening er sosialt konstruert, og mening er deltakende i den sosiale konstruksjonen av institusjoner. Det ble i endringsprosjektet lagt til rette for mange arenaer for samtale omkring LØFT. Dette gjorde at idéen ble gitt mening gjennom bruk av ordene i disse møtene. Prosjektet varte i to år og var i følge virksomhetsleder koblet opp til mange sider ved organisasjonen. På denne måten ble idéen knyttet opp mot eksisterende mønstre. Dette gjorde at idéen muligens falt tydeligere innenfor medlemmenes forståelseshorisont, samtidig som vi har sett at idéen påvirket og modifiserte denne. Dette kan tyde på en forståelse av institusjoners treghet mot endring samtidig som en ser en bevissthet om at systemer kan snakkes til liv (Cunliffe, 2009). Kunnskapen denne studien bidrar til er innføring av en idé som i stor grad, i følge informantene, passet inn i den eksisterende virkelighetsdefinisjonen i organisasjonen, samtidig som vi så at idéen ble gitt mening gjennom mange samtalearenaer. Studien gir ikke kunnskap om hva som skjer med en organisasjon som søker å innføre en idé som i stor grad kolliderer med eksisterende virkelighetsdefinisjonen.

Paradokset mellom samfunnet som objektiv virkelighet og menneskeskapt gir grunnlag for en spennende diskusjon innenfor sosialkonstruksjonismen om i hvor stor grad mennesket kan endre sin opplevde verden. I LØFT tenker en at det enkelte møte mellom mennesker har stor betydning for våre antagelser, holdninger og handlinger, og dette bekreftes i Berger og Luckmann (2000) sin beskrivelse av det formbare i ansikt-til-ansikt relasjonene. Samtidig oppleves samfunnet som en objektiv virkelighet og etter hvor primær og lite utfordret vår virkelighetsdefinisjon er, jo mindre åpen for

endringer vil den være. Et samfunn med konkurrerende virkelighetsbeskrivelser som eksisterer side om side, skaper større rom for endring enn i andre samfunn hvor det finnes en etablert virkelighetsdefinisjon for alle medlemmer i samfunnet. Som leder i en organisasjon som skal i gang med en idébasert endringsprosess, kan det være klokt å vite hvilke virkelighetsdefinisjon som eksisterer i organisasjonen. Har organisasjonene en felles virkelighetsdefinisjon eller eksisterer det mange parallelt og i hvilken grad vil den nye idéen kolliderer med eksisterende definisjoner av virkeligheten. Dette kan være en ny måte å forstå motstand mot endring på en ny måte. Mange parallelle virkelighetsdefinisjoner i en organisasjon kan gi store utfordringer til det å skape mening, en felles forståelse som grunnlag for antagelser, holdninger og handlinger.

Hva skjer med organisasjonen i møte med idéen LØFT?

Samtalen både vedlikeholder virkeligheten og modifierer den. Forvandling innebærer en diskusjon om ulike grader av modifiering (Berger & Luckmann, 2000).

Informantene har ulik opplevelse av i hvor stor grad LØFT har modifisert virkelighetsdefinisjonen i organisasjonen. Det er et klart trekk at endringen i organisasjonen oppleves som større hos lederne enn hos de andre ansatte, selv om de mener at endringen i dem selv ikke er så stor. Dette kan skyldes at det er lettere å se endring i andre enn i seg selv. Berger og Luckmann (2000) forklarer dette med at mennesket har en tendens til å tolke fortid og nåtid slik at de henger sammen, med en bagatellisering av de endringer som har skjedd.

Har organisasjonen gjennom den idébaserte endringsprosessen dannet en ny virkelighetsdefinisjon? Alle informanter forteller om en endring som går på et bedre arbeidsmiljø, et sterkere fokus på det positive, muligheter og mål. Informantene forteller om en bevissthet omkring idéen LØFT og at de bruker språket bevisst nå etter prosjektet. Bevisstheten omkring idéen LØFT har ført til at antagelser, holdninger eller handlinger medlemmene i organisasjonen tok for gitt, har fått et språk, nye begreper og har bidratt til å modifisere medlemmenes virkelighetsdefinisjon.

Organisasjonen ser ut til å ha kommet så langt at samtalene rundt LØFT etter hvert er blitt mer vanemessige og ureflekterte. Og dette er grunnlaget for at idéen skal bli institusjonalisert, danne en ny virkelighetsdefinisjon. Et annet tegn på at LØFT er på

god vei til å bli institusjonalisert er måten denne presenteres for nye medlemmer, spesielt da de som nå skal innlemmes i organisasjonene gjennom den nye omorganiseringen. LØFT blir presentert som den måten vi gjør det her hos oss, idéen får et normativt preg. Berger og Luckmann (2000) sier at institusjonens karakter av selvfølghet opprettholdes i kraft av individets egne erindringer og vaner helt til den institusjonelle orden skal overføres til en ny generasjon. Da må den institusjonelle orden forklares og rettferdiggjøres ved å gi dens objektiverte betydninger kognitiv verdi. Denne legitimeringen skjer i følge Berger og Luckmann (2000) ved å tilskrive den institusjonelle ordens forutsetninger normativ gyldighet.

Avslutningsvis

Gjennom et langvarig prosjekt som satte idéen LØFT på dagsordenen der ble lagt til rette for utallige samtaler omkring LØFT, hvor alle medlemmene i organisasjonen var inkludert og ledelse og ildsjeler spesielt engasjert, ser det ut til at LØFT ble en del av organisasjonen og etterhvert institusjonalisert. LØFT førte til en modifisert virkelighetsdefinisjon i organisasjonen, hvor de ulike informantene opplevde ulike grader av modifisering.

Kunnskapen studien gir er konkrete og erfaringsnære beskrivelser til mer abstrakte sosialkonstruksjonistiske begreper for endring. Samtidig mener forsker at de erfaringer som er gjort i organisasjonens endringsprosjekt har overføringsverdi til andre organisasjoner som skal i gang med en idébasert endringsprosess.

Litteraturliste

Andersen, T. (1994). *Reflekterende processer: samtal och samtal om samtalen*. Stockholm: Mareld.

Andersen, T. (1995). Klienter og terapeuter som samforsker for å øke terapeutens sensitivitet. *Fokus på familien*, vol. 4, 193-200.

Andersen, T. (1996). Forskning av behandlingspraksis; hva skal eller hva kan slik forskning være? *Fokus på familien*, vol. 1, s. 3-15.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforl.

Blaikie, N. (2009). *Designing social research : the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.

Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Los Angeles: Sage.

Danermark, B. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

De Jong, P., & Berg, I. K. (2005). *Løsningsskapende samtaler*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Furman, B., & Ahola, T. (2002). *Skap deg en bedre arbeidsplass!* Oslo: Gyldendal akademisk.

Grant, A. M. and O'Conner S. A. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching question: a pilot study with implications for practice. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42 Iss: 2, s. 102-111.

Grant, A. M., Curtayne, L. and Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, vol. 4, Iss: 5, s. 396-407.

Hoffmann, K., Lueger, G. and Luisser, P. (2006). Effects of Solution-Focused Training on Leadership Behavior and Productivity. I Lueger, G. and Korn, H-P. (eds.): *Solution-Focused Management*, s. 89-99

Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langslet, G. J. (1999). *LØFT: løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Langslet, G. J. (2004). *Gi hverdagen et løft!* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langslet, G. J. (2006). *Løft for ledere: løsningsfokuseret tilgang til typiske ledelsesutfordringer*. Virum: Dansk Psykologisk Forl.
- Lock, A., & Strong, T. (2010). *Social constructionism*. New York: Cambridge University Press.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Nystuen P and Hagen K. B. (2006). *Solution-focused intervention for sick listed employees with psychological problems or muscle skeletal pain: a randomised controlled trial* [ISRCTN39140363], <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/6/69>
- Rødne, T. (2009). *Kriterier for det vitenskapelige ved kvalitativt orientert samfunnsforskning : ein studie med grunnlag i kvalitativt orienterte hovudfagsoppgåver og doktorgradsavhandlingar ved norske universitet*: Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for sosiologi CY - [Tromsø].
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Thorslunda, K. W. (2007) Solution-Focused Group Therapy for Patients on Long-Term Sick Leave. *Journal of Family Psychotherapy*, vol. 18, Iss: 3
- White, M. (1995). *Re-authoring lives: interviews & essays*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- Zilber, T. B. (2008) The work of Meanings in Institutional Processes and Thinking / Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (2008). *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: SAGE.

Vedlegg 1.

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er LØFT som endringsimpuls, og jeg skal undersøke hvilke endringer dere opplever i virksomheten etter å ha vært i et løsningsfokusert endringsprosjekt.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju mellom 8 og 14 personer i virksomheten deres. Ett intervju med virksomhetsleder og ett med avdelingsleder. I tillegg ønsker jeg å ha fokusgruppeintervju med en eventuelt to grupper på 3-6 personer. En gruppe som har vært med på endringsprosjektet og dersom mulig en gruppe som ikke har vært med på prosjektet.

Spørsmålene til virksomhetsleder, avdelingsleder og ansatte som har vært med på prosjektet, vil dreie seg om LØFT prosjektet og hvilke endringer dere opplever i visjon, verdier og prosedyrer etter endringsprosjektet. Jeg vil spørre etter endringer som har betydning for den enkeltes arbeidssituasjon, virksomheten som helhet og for brukerne. Spørsmål til en eventuell gruppe av ansatte som ikke har vært med på prosjektet vil dreie seg om virksomhetens visjon, verdier og prosedyrer. Alle vil bli spurt om hva LØFT er for den enkelte og hvordan LØFT viser igjen i virksomheten i dag.

Jeg vil bruke båndopptaker og eventuelt ta notater mens vi snakker sammen.

Enkeltintervjuet vil ta omtrent en time. Etter intervjuet vil informanten få tilsendt utskrift fra samtalen hvor det er mulighet for å gi meg kommentarer, korrigeringer og/eller ytterligere informasjon på e-post; kjersti.lande@stavanger.kommune.no.

Fokusgruppe intervjuene vil ta mellom 2-3 timer og vil bli gjennomført i en to-gang. Vi blir sammen enige om tid og sted. Før intervju to vil gruppemedlemmene få utskrift av første intervju og mine foreløpige analyser som vi tar opp til diskusjon i intervju 2.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere.

Alle innsamlede data er anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne bli gjenkjent i den ferdige oppgaven. Opptakene slettes straks de er transkribert og blir ikke lagret på pc.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og leverer den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 45 24 54 94, eller sende en e-post til kjersti.lande@stavanger.kommune.no.

Med vennlig hilsen

Kjersti Lande

Odinsgate 14 B

4011 Stavanger

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av LØFT som endringsimpuls og ønsker å stille til intervju.

Signatur Telefonnummer

Vedlegg 2.

INTERVJUGUIDE

1. Fortell om virksomheten din

Historikk

Hvem er? Hva er typisk for?

Din rolle og historikk

2. Fortell om endringsprosessen deres fra dere valgte å leie inn Anne Marie Joa til i dag

Hva var bakgrunnen for endringsprosessen?

Hva ønsket dere å oppnå?

Hvordan foregikk prosessen skritt for skritt? Hva var nyttig, klokt?

(Hva måtte bort av gamle prosedyrer/vaner for å ta i mot LØFT ideene?)

3. Hvor/hvem er dere i dag? Hva har ført dere hit? Hvor/hvem var dere før prosjektet?

Hvilken effekt har LØFT hatt i virksomheten:

Endringer i visjon og verdier? Hva, hvordan?

Endringer i din arbeidssituasjon, i ditt daglige arbeid?

Endringer i virksomhetens prosedyrer?

Hva gjør dere annerledes i dag? Tenker dere annerledes i dag,

hvordan/eksempler?

Endringer for brukerne?

Trivsel, nærvær, samarbeid, brukerundersøkelser, omdømme etc.

4. Hvilke sider ved endringsprosessen mener du har hatt størst betydning for endringene?

5. Hva opplever du er annerledes for deg personlig i dag som følge av endringsprosessen? Hva er LØFT for deg?

6. Hvordan materialiserer LØFT ideene, som Anne Marie Joa presenterte, seg i virksomheten i dag?

Hvordan kommer LØFT til uttrykk i organisasjonen i dag?

7. Hvordan tenker du om omorganiseringen som står på trappene denne våren?

Beskriv prosessen så langt, videre...

Vedlegg 3.

INTERVJUGUIDE for de som ikke har deltatt på endringsprosjektet

1. Fortell om virksomheten din

Historikk

Hvem er? Hva er typisk for?

Din rolle og historikk

2. Hvordan mener du LØFT viser igjen i virksomheten?

Hvordan ble du introdusert for LØFT?

Hva er annerledes i denne virksomheten i forhold til den virksomheten dere kom fra?

3. Hvilken effekt tror dere LØFT har hatt i virksomheten:

Endringer i visjon og verdier? Hva, hvordan?

Endringer i arbeidssituasjon, i det daglige arbeidet?

Endringer i virksomhetens prosedyrer?

Hva gjøres annerledes i denne virksomheten som dere knytter til LØFT? Tenkes det annerledes, hvordan/eksempler?

Endringer for brukerne?

Trivsel, nærvær, samarbeid, brukerundersøkelser, omdømme etc.

4. Hvilke sider ved endringsprosessen tror du har hatt størst betydning for endringene?

5. Hva er LØFT for deg?

6. Hva tenker du om omorganiseringen som står på trappene denne våren/som pågår nå?

Beskriv prosessen så langt, videre...

APPENDIKS

LØFT

Hovedplattformen til LØFT er som nevnt tidligere SFBT beskrevet i avsnittet over. I tillegg har Gro Langslet (1999) blitt inspirert av Tom Andersen tanker om å utforske ordene (Andersen, 1994) og Michael Whites fremgangsmåter for å nyskrive historier (White, 1995). Hun er også inspirert av den heliotropiske tilnærmingen som søker etter å videreutvikle de delene av en organisasjon som bærer i seg energi, kilder til vekst og genuin arbeidsglede. (Barrett & Cooperrider 1996)

1. Det vi tror, påvirker hva vi leter etter og snakker om.

Langslet (1999) sier at det vi tror og antar, legger føringer på hvordan vi beskriver og omtaler det vi ser og hører. Hun skiller mellom utilstrekkelighetspråk og mestringsorientert språk i vårt møte med organisasjonsmessige utfordringer. Språk har en sterk tendens til å skape selvoppfyllende profetier og det er derfor av stor betydning hvilken for-forståelse vi har og hvilket språk vi bruker til å beskrive en utfordring. Når en OU konsulent kommer inn i en organisasjon vil det han spør etter og får fortalt prege hvordan endringsprosessen utvikler seg. «Du finner det du leter etter og handler deretter» (Langslet, 1999, s. 22)

2. Det finnes både Problem og Ikke-problem.

I LØFT, sier Langslet (1999), tenker man at alle sosiale fenomener består både av det som fungerer og det som ikke fungerer. Det er mer nyttig å fokusere på det som virker, enn det som ikke virker. Man leter etter det som virker og hvordan dette kan utnyttes videre. En vanlig misforståelse er at dette feier problemer under teppet, men tanken er at det nettopp er problemet som gripes an ved å lete etter ikke-problem. En kikker på «baksiden» av problemene for å finne svar på hva som vil kjennetegne situasjonene når problemene er løst. «Du kan velge hva du vil lete etter, og hva du vil ignorere!» (Langslet, 2006, s. 24)

3. Du trenger ikke å forstå problemet for å løse det – finn heller nøkkelen til løsning!

Den medisinske modellen som krever en grundig undersøkelse av problemet for å finne den effektive behandling, er basert på en verden som står stille. (Andersen 1996) Det er ikke selvsagt at den samme logikken gjelder innenfor de deler av verden som beveger seg, dvs. relasjoner og kommunikasjon mellom mennesker sier Langslet (1999). Tradisjonelt har organisasjonsutvikling fulgt den medisinske modellen. En har startet med en grundig og nøyaktig utredning av problemet og søkt å finne årsaken til problemet. Deretter lages det en handlingsplan med tiltak som skal settes i verk for å fjerne årsakene til problemet. Erfaring viser at disse handlingsplanene ikke alltid følges opp, og dersom de følges opp er det ikke sikkert at det løser problemet. Det er ikke en nødvendig forbindelse mellom problem og løsning. Ved å fokusere på hva man ønsker i stedet for problemet vil man ofte finne nøkkelen til løsning sa de Shazer. (Langslet, 1999)

4. Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg.

Dette gjelder handlingsmønstre og vaner, sier Langslet (1999). Når en skal innlære nye handlinger, kan korreksjon være nødvendig og sørge for at feilen rettes og ikke gjentar seg. Men dersom det gjelder menneskelige væremåter og handlingsmønstre vil forsøk på å korrigere ofte virke mot sin hensikt. Det å konfrontere andre med problematferd og rette oppmerksomheten mot en bestemt type atferd, kan bidra til å opprettholde og forsterke den. (Langslet, 1999)

5. Språk skaper virkeligheter.

Jo mer man snakker om ønskede endringer og hendelse og atferd som er i tråd med dem, jo mer virkelige blir disse endringene, og jo større er sannsynligheten for at partene gjentar endringsfremmende handlinger sier Langslet (1999).

6. Små endringer skaper større endringer.

Innen Løft sier Langslet (1999) at en forsøker å avgrense og vandre ett skritt av gangen. Dette øker sannsynligheten for å lykkes raskt og en går ut fra at små forandringer etter

hvert vil utløse større forandringer i organisasjonen. Det er også ett prinsipp at når det du gjør ikke virker, så må en gjøre noe annet.

7. Endringer er uunngåelig og stabilitet en illusjon.

Langslet (1999) sier at tanken om at endring er uunngåelig, stammer fra observasjonen om at det i enhver problematisk situasjon finnes tidsrom og situasjoner hvor problemet ikke inntreffer eller er mindre. «Et av formålene med løsningsfokuserte intervensjoner er å få partene til å legge merke til situasjoner hvor problemene enten er mindre eller helt borte. Man tenker seg at kimen til løsning nettopp ligger i slike unntak fra problemer. Det er stor sannsynlighet for at partene i slike unntakssituasjoner har gjort noe som er problemløsende, klokt og «riktig». Utforskning og bevisstgjøring av slik unntaksatferd fører til at denne atferden gjentas. Antagelsen om at endring er uunngåelig, står i motsetning til antakelsen om stabilitet som ligger implisitt i vanlige problemkartleggingsspørsmål, som «når startet problemet?» eller «hvor lenge har problemet vart?»» (Langslet 1999, s. 34)

8. De saken gjelder vet best.

«Det antas at de som opplever problemene, ofte vet bedre enn utenforstående hva som er lurt å gjøre for organisasjonen der og da, men at de selv ikke alltid er klar over dette.» (Langslet 1999, s. 36) Gjennom løsningsskapende samtaler får de rådsøkende hjelp til å bli bevisst på, systematisere og dokumentere sin egen ekspertise. Økt bevissthet om kloke grep legger til rette for at disse grepene gjentas og det kan avføde mer generelle teorier om hva som fungerer effektivt i organisasjonene. Det bidrar til å spre erfaring og læring.

«Når noen søker råd, er det en indikasjon på at de på forhånd har tenkt igjennom situasjonen og vurdert mulige løsninger.» (Langslet 1999, s. 36)

«Ved å fokusere på svakheter omskaper vi hverandre til dverger. Ved å fokusere på mulighetene omskaper vi hverandre til giganter» (Fra «Strategisk plan for avdeling oppvekst» Saupstad distrikt, 1994) (Langslet 1999, s. 37)

Langslet (1999) sier at konsulenter, konfliktløser, ledere og andre «endringsagenter» kan gjøre mer skade enn gagn når de skal bistå med å endre uønsket atferd. Dette gjelder spesielt dersom de fører et utilstrekkelighetspråk, et språk som får partene til

å føle seg som sydebukker eller skyldige. Når man holder fokus på det partene gjør som fungerer, reduseres sannsynligheten for utpeking av sydebukker. En antagelse i LØFT er at det virker mer løsningsfremmende å lete fram det partene gjør riktig når problemene er mindre, enn å konfrontere dem med det de gjør feil når problemene er store. Partene lærer mer av sine suksesser enn av sine feil.

Fokus på mål, framskritt og kloke grep.

«The only thing worth talking about is where we are going...»

(de Shazer, personlig kommentar, 1994) i Langslet (1999).

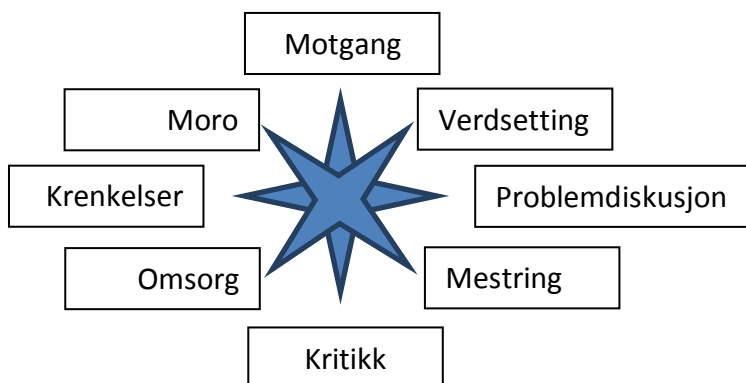
LØFT samtalene kretser rundt hva partene ønsker, hvordan partene skal vite at de har nådd det de ønsker, hva de gjør som er i tråd med ønskemål, hvordan de har greid å nå mål, og hva som skal til for å fastholde mål.

«LØFT definerer mål som:

- Kjennetegn på at partene har oppnådd det de ønsker og problemene er løst
- Hva som er annerledes når ønskemålene er oppfylt og problemene er løst
- Hva partene gjør annerledes (og klokt) når målene er nådd og problemene løst.

Skap deg en bedre arbeidsplass! – Ben Furman

Ben Furman og Tapani Ahola sier i sin bok «Skap deg en bedre arbeidsplass! En løsningsfokuset tilnærming» at de var oppmerksomme på at menneskenes måte å diskutere sentrale problemer på ofte i seg selv fører til nye problemer. De ønsket å finne en arbeidsmåte som oppmuntrer til konstruktive og inspirerende diskusjoner, der man i fellesskap kommer med ideer til hvordan problemene kan løses, i stedet for å drøfte hva problemene kommer av, og hvem som har skylden for dem. Da de på slutten av 1980-tallet ble kjent med en revolusjonerende form for korttidsterapi kalt løsningsfokuset terapi, forsto de at de hadde funnet det de søkte. De fant at folk ble lettet over at de ikke trengte å analysere problemene, men i stedet fikk gå sammen om å bygge en bedre felles framtid. Etter å ha jobbet løsningsfokuset i forhold til arbeidsmiljø og fokus på økt trivsel en god stund sammenfattet forfatterne sin kunnskap om gode arbeidsmiljø i en figur de kaller dobbeltstjernen. (Furman & Ahola, 2002)



De fant at de viktigste faktorene som bringer positive erfaringer og følelser er verdsetting, mestring, omsorg og moro. Og at de viktigste faktorene som truer trivselen, dersom de ikke møtes på en konstruktiv måte, er problemdiskusjoner, kritikk, krenkelseser og motgang. (Furman & Ahola, 2002)

Verdsetting

Furman og Ahola (2002) sier at verdsetting ofte formidles indirekte i måten vi møter hverandre på, i vår interesse for andre og i hvordan vi viser at vi setter pris på deres deltakelse, fagkunnskap og ekspertise. En gruppe forfatterne jobbet med sa at det som fremfor alt ga dem følelsen av å bli verdsatt var at de spurte hverandre om råd og ba

om hjelp. Furman og Ahola (2002) sier at verdsetting er et vidt begrep og handler om at et menneske blir lagt merke til og belønnet for sin innsats, for sitt bidrag til felles framgang og suksess. Verdsetting er i så måte en faktor i flere av punktene i dobbeltstjernen.

Humor

«Utallige undersøkelser bekrefter at humor, latter, smil, spøk og alskens tøys har en positiv innvirkning på velværet. Det sies at en god latter forlenger livet, men den høyner også livskvaliteten, hjelper folk til bedre å tåle vanskelige livsvilkår, øker evnen til å løse problemer og fremmer både psykisk og fysisk helse.» (Furman & Ahola, 2002, s. 32) Humor øker kreativiteten og oppfinnsomheten, øker trivselen på jobben, fremmer samhandling og føyer folk sammen sier Furman og Ahola (2002). Men det finnes også humor som er ikke er av det gode hvor en ler av folk og ikke med dem, det gjelder blant annet skadefryd, sleivspark, hån, spott og sarkasme. Humor kan ikke påtvinges andre mennesker, men en kan snakke om dens positive betydning og oppmuntre den gode humor. (Furman & Ahola, 2002)

Mestring

Den sentrale kilde til arbeidsglede mener Furman og Ahola (2002) er gleden over mestring. For å oppleve glede over mestringen, må man legge merke til de små fremskrittene. Vi trenger å ha en oppfatning av at arbeidet vårt er verdifullt eller nyttig og i tillegg bør vi ha mulighet til å dele mestringsgleden med andre. Når teamet gleder seg over prestasjoner man har oppnådd i fellesskap kan det sammenlignes med den mestringsgleden og jubelen som oppstår på banen når fotballaget har skåret mål.

Omtanke

Omsorg sier Furman og Ahola (2002) er en tilstand og en tenkemåte der andres personlige velferd oppleves som så viktig at man er villig til å gjøre en innsats for at den andre skal ha det godt. Det handler blant annet om å legge merke til, hilse på hverandre, vise interesse, lytte, trøste, oppmuntre, anspore, lære, hjelpe og dele sorger og bekymringer.

Problemer

Den diagnostiske metode er en logisk metode å løse problemer på når de har en bestemt, entydig årsak som man kan gjøre noe med, for eksempel et kjede som er slakt, noe som svir i ovnen. Men den samme tilnæringsmetoden passer ikke til å løse mellommenneskelige problemer. Når man ser etter årsaker og forklaringer på mellommenneskelige problemer ender man som oftest opp med beskyldninger.

Anklager har en tendens til å tvinge folk inn i forsvarsposisjon og hindrer kreativitet og samarbeid. En alternativ fremgangsmåte er å snakke om mål i stedet for problemer, og ha mål som er nærvær av noe i stedet for fravær, positive utsagn. Eks ikke bråke gjøres om til å være stille.

Deretter blir jobben å finne ut hvordan man skal nå målene. Det hjelper at målene er interessante og at de ansatte har tro på måloppnåelse.

Forandring i sju trinn

- 1) Gjør problemene om til målsettinger
- 2) Gjør målene interessante
- 3) Konkretiser målene
- 4) Spesifiser stegene mot måloppnåelse
- 5) Gjør måloppnåelsen troverdig
- 6) Rett søkelyset mot framgangen
- 7) Del æren for framgangen

(Furman & Ahola, 2002)

Krenkelser

«Det fins ingen arbeidsplass eller menneskelig fellesskap der man ikke fra tid til annen sårer hverandre. (...) De viktigste komponentene i et godt, velfungerende arbeidsmiljø ligger i evnen til å ta opp og bli enig om hvordan eventuelle krenkelser skal behandles.» (Furman & Ahola, 2002, s. 70-71)

Ofte unngår man å ta opp krenkelser i frykt for dobbeltkrenkelser som at den andre parten nekter å diskutere, undervurderer saken, går til motangrep, betrakter saken som en misforståelse, skylder på overfølsomhet, beskylder den andre for å være en tørrpinn, paranoid e.l. Furman og Ahola (2002) sier at krenkelser får man best gjort opp dersom man lytter til den andre, takker for at han tar opp saken, forstår hans

reaksjon, beklager det inntrufne og avslutter saken ved å bli enige om hvordan man skal handle i fremtiden. Hvis man er tredjepart i en slik sak bør man lytte nøytralt og oppmuntre til at saken tas opp.

Motgang

«I den siste tiden er uttrykket tabbevennlighet («error-friendliness») tatt i bruk i vitenskapelige kretser. Begrepet betegner en positiv innstillingen til feil. Gjennom tabbevennlighet blir feil, flauter og tabber nøkler til læring, fremgang og utvikling – under forutsetning av at man har en positiv og nysgjerrig innstilling til dem.» (Furman & Ahola, 2002, s. 84)

Furman og Ahola (2002) mener at den klokeste måten å forholde seg til andres motgang på er å vise interesse og lytte, bekrefte den emosjonelle betydningen, verdsette måten vedkommende takler saken på og vise at en forstår at saken kan ta tid å komme over. Deretter kan en sammen overveie forskjellige løsningsalternativer.

Kritikk

Å legge frem kritikk på en konstruktiv måte er en vanskelig kunst sier Furman og Ahola (2002). De trekker frem ulike grunnprinsipper som kan gjøre dette enklere. Disse sier blant annet:

Det er lettere å forandre en persons handlemåter enn egenskaper og holdninger.

Finn positive forklaringer på hvorfor vedkommende handler slik han gjør og ha tro på at folk ønsker å utvikle seg.

Det er lettere å ta imot forslag og ønsker om de man ventes å gjøre riktig, enn kritikk av det man gjør feil.

Det er lettere å begynne på noe nytt enn å forandre noe gammelt. Erstatt anklager med håp.

Fokuser på fordeler med ny handlemåte enn å fokusere på ulemper eller farer ved den gamle.

Gi ros og oppmuntring ved framgang. Endring tar tid. (Furman & Ahola, 2002)