

# **Gode intensjoner er ikke alltid nok.**

*En kasuistisk analyse av et sosialt endringsprosjekt i Sør-Afrika*

**Martin Perminow Skjønsberg**



Innlevert som hovedoppgave ved Psykologisk Institutt

**UNIVERSITETET I OSLO**

Høst 2008

## SAMMENDRAG

**Forfatter:** Martin Perminow Skjøsberg

**Tittel:** Gode intensjoner er ikke alltid nok. En kasuistisk analyse av et sosialt endringsprosjekt i Sør-Afrika.

**Veileder:** Fanny Duckert. Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo.

Hensikten med denne oppgaven var å analysere hvorfor et sosialt endringsprosjekt, som skulle etableres i Grabouw i Sør-Afrika, ikke så dagens lys. Høsten 2007 var jeg i hovedpraksis ved Elgin learning foundation (Elf), en liten NGO i lokalsamfunnet, Grabouw. Oppgaven var å bidra i opprettelsen av preventivt og helsepromoterende ungdomsutviklingsprogram for ungdommer, i de marginaliserte delene av lokalsamfunnet. Programmet og opprettelsen av det, skulle utføres i tråd med rådende, samfunnspsykologiske prinsipper. For å få bistand i utviklingen, etableringen og gjennomføringen av programmet, inngikk Elf et partnerskap med Usiko, en sørafrikansk organisasjon som jobbet spesifikt med ungdomsutvikling og preventivt arbeid. Da programmet ikke ble realisert ga det meg grunn til å undersøke nærmere hvorfor det gikk slik, og jeg stiller spørsmålet: Hvorfor feilet endringsprosjektet? Videre stiller jeg spørsmålet: Hvilke faktorer bidro til at endringsprosjektet feilet? Jeg har valgt to utgangspunkt for analysen av endringsprosjektet. Den ene er samfunnspsykologisk teori. Den andre er John Kotters analyse av hva som skjer når endringsprosesser feiler. Kotters analyser bygger på vestlige, kommersielle selskapers endringsbestrebelse. Jeg har funnet at analysene hans også var aktuelle for vårt prosjekt, tross kultur, verdi og kontekstuelle forskjeller. I konklusjonen på hvorfor endringsprosjektet feilet, har jeg pekt på faktorene tid, ledelse, metode, lokal forankring, medbestemmelse, partnerskapet med Usiko og språklige og kulturelle barrierer, som de viktigste årsakene. Oppgaven er basert på egne observasjoner, erfaringer og refleksjoner, og min egen rolle i prosessen blir gjennomgående tatt stilling til.

---

# Innhold

<b>INNHold .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDENDE DEL .....</b>	<b>5</b>
1.1 INNLEDNING.....	5
1.2 HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	6
1.3 DEFINISJONER OG AVGRENSNING .....	7
<b>2. TEORIDEL.....</b>	<b>9</b>
2.1 SAMFUNNSPSYKOLOGISKE PERSPEKTIVER PÅ SOSIALE PROSESSER.....	9
2.2 LOKAL FORANKRING .....	12
2.3 SAMFUNNSPSYKOLOGIENS SLEKTSKAP MED ORGANISASJONSPSYKOLOGIEN .....	13
2.4 KOTTER: HVORFOR ENDRING FEILER .....	13
2.5 SE-FØLE-ENDRE .....	19
2.6 MØTES KOTTER OG SAMFUNNSPSYKOLOGIEN? .....	20
<b>3. DET SOSIALE ENDRINGSPROSJEKTET .....</b>	<b>24</b>
3.1 KORT OM UNGDOMSUTVIKLINGSPROSJEKTET .....	24
3.2 ELGIN LEARNING FOUNDATION (ELF).....	25
3.3 USIKO .....	25
3.4 PARTNERSKAP MELLOM ELF OG USIKO .....	26
3.5 PROBLEMSTILLINGENE.....	26
<b>4. METODE .....</b>	<b>28</b>
4.1 VALG AV METODE.....	28
4.2 DELTAKENDE AKSJONSFORSKNING .....	28
4.3 KASUSSTUDIETS METODOLOGI.....	30

---

4.4	METODOLOGISKE BEMERKNINGER .....	31
<b>5.</b>	<b>DRØFTING.....</b>	<b>33</b>
5.1	HVORFOR FEILET ENDRINGSPROSJEKTET? .....	33
5.2	PROSESSEN SETT I LYS AV KOTTER.....	34
5.2.1	<i>Visjon?</i> .....	37
5.2.2	<i>Mentorer?</i> .....	38
5.2.3	<i>Medbestemmelse?</i> .....	39
5.2.4	<i>Markering av fremskritt</i> .....	41
5.3	SAMFUNNSPSYKOLOGIENS METODER? .....	42
5.4	PARTNERSKAP? .....	45
5.5	LOKALT FORANKRET? .....	47
5.6	LEDELSE? .....	48
5.7	TIDSRAMMEN? .....	49
5.8	SPRÅKLIGE OG KULTURELLE BARRIERER? .....	52
5.8.1	<i>Deltakende observatør</i> .....	54
5.8.2	<i>Kultur og prosessforståelse?</i> .....	56
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON, LÆRDOM OG AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....</b>	<b>57</b>
6.1	HVILKE FAKTORER BIDRO TIL AT ENDRINGSPROSJEKTET FEILET?.....	57
6.2	HVA KUNNE VÆRT GJORT ANNERLEDES FOR AT ENDRINGSPROSJEKTET SKULLE FUNGERT BEDRE? .....	59
6.3	AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER .....	62
	<b>REFERANSER: .....</b>	<b>64</b>

# 1. Innledende del

## 1.1 Innledning

Høsten 2007 var min medstudent Marius og jeg under hovedpraksis utplassert ved Elgin Learning Foundation (ELF), en lokalsamfunnsbasert, ikke-kommersiell organisasjon i Grabouw, Sør-Afrika. Mandatet vi fikk var å bidra til daglig oppfølging av et helsepromoterende og preventivt ungdomsutviklingsprogram, som i første omgang skulle etableres ved en ungdomsskole i lokalsamfunnet og på sikt hadde mål om utvidelse til flere skoler i distriktet. Programmet skulle være myntet på mannlige ungdommer definert til å befinne seg i en risikogruppe, grunnet det marginaliserte oppvekstmiljøet i området. Intervensjonen skulle bestå i en kombinasjon av psykoedukasjon, sosial og akademisk støtte og selvutvikling. Voksne menn fra lokalmiljøet skulle ha en viktig rolle i form av å være mentorer for deltakerne. Med som samarbeidspartner var også en annen ikke-kommersiell organisasjon, Usiko, som jobbet med ungdomsutvikling i marginaliserte lokalsamfunn.

Prosjektet så aldri dagens lys, og seks måneders arbeid var tilsynelatende gjort uten varige resultater. Den opplevelsen aspirerte til et spørsmål jeg ønsket å forfølge:

”Hvorfor feilet endringsprosjektet?”

For meg ble dette et viktig spørsmål, både personlig og faglig.

En akademisk oppgave bør imidlertid ha et nedslagsfelt som favner bredere enn personlig interesse. Og hvorfor analysere et prosjekt som ikke en gang så dagens lys?

Ved å se på det som ikke lykkes, ikke har gitt signifikante resultater eller ikke har blitt etablert, kan man få verdifull kunnskap. Det er altså ikke bare suksesshistoriene man kan lære av. Ved å se nærmere på dette spesifikke prosjektet, ønsker jeg å belyse faktorer som kan være aktuelle også for andre som skal bedrive sosialt

entreprenørskap i et kulturelt fremmed landskap og kontekst. Mange før meg har kommet til fremmede land og kulturer for å etablere det som i utgangspunktet er gode og velintenderte prosjekter. Men gode intensjoner er ikke alltid nok, og gjennom denne oppgaven ønsker jeg å belyse og analysere noen viktige faktorer.

Jeg har valgt å ta to utgangspunkt for analysen av prosjektet. Det ene er samfunnspsykologisk teori. Programmet og etableringsprosessen skulle være teoretisk fundert og praktisk utført i tråd med samfunnspsykologiske føringer. Den andre er mer en oppskrift for analyse, enn en helhetlig teori, nemlig John Kotters analyse av mislykkede endringsprosesser (1996). Kotters praktiske tilnærming er godt egnet for å analysere vårt prosjekt. Samtidig gir det en mulighet til å vurdere hvorvidt en vestlig utviklet modell for analyse av kommersielle selskapers endringsprosesser, også kan være et anvendelig verktøy for et humanitært, ikke-kommersielt prosjekt i en sørafrikansk kultur.

## 1.2 Hensikt og forskningsspørsmål

I en blanding av undring, nysgjerrighet og skuffelse over at prosjektet ikke så dagens lys, har jeg blitt sittende igjen med et spørsmål som vil bli gjennomgående i denne oppgaven. Spørsmålet stilte jeg innledningsvis: Hvorfor feilet endringsprosjektet? For å kunne svare på dette, måtte jeg ta noen metodiske valg: I en kompleks virkelighet gir ikke alltid premissene seg selv. Programmet skulle gjennomføres i tråd med samfunnspsykologisk metodologi, en praktisk og aksjonsrettet gren innen psykologien. Den gir føringer for lokalsamfunnsbaserte intervensjoner som vår, men med føringer følger også begrensninger. For å analysere hva vi gjorde, måtte jeg ha noe å se vår fremgangsmåte opp i mot. Det er her Kotters modell for vellykkede endringsprosesser (1996) kan være nyttig.

Mange variabler spiller inn under en prosess som denne, og jeg har valgt følgende underproblemstilling for å belyse disse:

- Hvilke faktorer bidro til at endringsprosjektet feilet?

---

Samtidig vil min egen rolle være et gjennomgangstema i oppgaven, og ved å forfølge disse spørsmålene har jeg mål om å svare på spørsmålet:

- Hva kunne vært gjort annerledes for at endringsprosjektet skulle fungert bedre?

### 1.3 Definisjoner og avgrensning

Prosjektet skulle gjennomføres ved bruk av prinsipper fra "community psychology". Det finnes ingen god norsk oversettelse av dette begrepet. Ordet "community" innbefatter både det vi på norsk kaller "nærmiljø" eller "lokalsamfunn" og "samfunn" i en videre forstand. "Communities" er typisk ansett for å være et geografisk område eller nabolag. Imidlertid kan "communities" også være sosiale grupper som deler en karakteristikk og som dermed lar seg definere sammen, slik som et studentmiljø, det homofile miljø, immigranter, eldre, ungdommer i risikozonen, en pasientgruppe etc. Mennesker som har et felles verdisyn, tro, kultur eller praksis kan også betegnes innenfor "community"-begrepet (Naidoo, Duncan, Roos, Pillay, & Bowman, in press). Med andre ord favner det vidt. Carlquist, Nafstad og Blakar (2007) argumenterer for at det nærmeste en kommer en norsk oversettelse, om dog mangelfull, er "samfunnspsykologi" eller "kommunepsykologi". I denne oppgaven opererer jeg med begrepet "samfunnspsykologi" og i det legger jeg for anledningen den engelskspråklige betydningen av "community psychology", til grunn.

"Empowerment", er et annet aktuelt begrep i denne fremstillingen, som ikke lett lar seg definere eller oversette til norsk. Myndiggjøring er kanskje det som passer best, men "empowerment" favner bredere og handler også om styrking av selvtillit, mestringsevne og medbestemmelse, som er det jeg vektlegger. Rappaport (1984) definerer "empowerment" som en prosess og:

Mekanismene der mennesker, organisasjoner og samfunn gjenvinner kontrollen over sine liv.

( i Zimmerman, 2000, s.44)

Jeg vil ikke inngående ta for meg ungdomsutviklingsprosjektets formål, bakgrunn og innhold. Disse i seg selv viktige aspektene, vil dermed ikke bli tildelt all den oppmerksomheten de kanskje fortjener. Fokus vil primært være på prosessen det var å drive sosialt entreprenørskap i en sørafrikansk virkelighet. Jeg samarbeidet tett med min medstudent fra Norge. Det gjør at det blir unaturlig å skille mellom ”vi og jeg” i en del henseender. Han er imidlertid ikke med som forfatter av denne oppgaven. Jeg har derfor valgt å kun referere til han ved fornavn.



## 2. Teoridel

### 2.1 Samfunnspsykologiske perspektiver på sosiale prosesser

Utviklingen av samfunnspsykologien kom som en respons på en periode med sosiale reformer i USA på 1960-tallet, og med disse et økende fokus på at lindring og preventive tiltak mot sosiale problemer krevde mer enn å endre individenes adferd og kognisjon. Også systemet de var en integrert del av måtte tas hensyn til (Naidoo, Shabalala & Bawa, 2003). Samfunnspsykologien er opptatt av å utfordre måten oppstandelsen, naturen og utviklingen av psykologiske problemer er konseptualisert og forstått på, og erkjenner dermed at klinisk behandling av mentale helseproblemer aldri fullt ut vil kunne møte behovene for mental helsehjelp i et samfunn (Naidoo et al. 2003, Dalton, Elias & Wandersman, 2001). For å møte den erkjennelsen vektlegger samfunnspsykologien betydningen av preventive tiltak for på lang sikt å redusere antallet nye tilfeller med behov for mental helsehjelp (Felner, Felner & Silverman, 2000).

At målgrupper ikke kan sees løsrevet fra konteksten de inngår i, er et vesentlig prinsipp innenfor samfunnspsykologien (Naidoo, 2002). På dette grunnlag er det viktig å forstå hva som faktisk inngår i den aktuelle konteksten. For å få oversikt over dette, anvendes en situasjons- eller behovsanalyse, hvor målet er en kontekstuell analyse som ivaretar hensynet til sosiale forhold og adresserer miljømessige stressorer (Naidoo et al. 2003). En behovsanalyse inneholder informasjon om demografiske, historiske og politiske forhold i lokalsamfunnet. Ressurser og utfordringer kartlegges. Hva finnes allerede av tilgjengelige ressurser? Hvordan kan de frigjøres og utvikles? Analysen baseres på en prosjektvisjon og tilpasses etter hvert som ny informasjon blir tilgjengelig. Behovsanalysen er systemisk og tar for seg de ulike delene av samfunnet intervensjonen skal realiseres i, fra de ytre rammebetingelser og ned på individnivå. Den skal inkludere kulturell, språklig, etnisk

og økonomisk diversitet og ende i et dokument som fungerer som en rettesnor for den videre prosessen (North Central Regional Educational Laboratory, 2005).

Inspirert av antropologien forfekter samfunnspsykologien et kulturrelativistisk syn. Samfunnspsykologien respekterer en diversitet mellom eksempelvis mann og kvinne eller mellom ulike etniske grupperinger, heller enn å tvinge frem et dominant sett av normer (Rappaport, 1977). Dette imøtekommes ved å fokusere på lokalsamfunnets uttrykte behov, fremfor hva tilretteleggerne oppfatter som behovet. Samtidig må det utvises sensitivitet i forhold til lokale skikker, kulturelle normer og tradisjoner, og programmer må utvikles i samarbeid med lokalbefolkningen og lokale organisasjoner (Scileppi, Teed & Torres, 2000).

Et poeng når praktisk samfunnspsykologi skal anvendes til å lage intervensjonsprogrammer, er at disse utvikles med mål om å øke følelsen av medbestemmelse og medansvar. Programmet må også gripe fatt i utfordringer som er koblet til mangelen på ressurser og politisk ulikhet (Naidoo et al. 2000). Psykologens rolle innenfor paradigmet er rettet mot en bredere folkehelseportofolie. Den omfatter psykologens rolle som påvirker, lobbyist, mobilisator av lokalsamfunn samt politisk premissleverandør (Lazarus & Seedat, 1995, i Naidoo, 2000). Samfunnspsykologien tar bevisst politisk stilling, og er dermed åpent verdibasert. Dawes (1985) kritiserer argumentet om at en psykolog kan hevde seg verdinøytral og hevder at psykologer som tier om negative sosiale forhold i det samfunn de virker, i realiteten støtter "status quo", og dermed indirekte bidrar til å øke det totale omfanget av mentale lidelser i befolkningen (i Pillay, 2003). Psykologen blir tildelt et bredere samfunnsansvar enn det rent kurative, og forventes å bruke sin kompetanse til aktivt å fremme de svakes part i samfunnsdiskursen.

Den kontekstuelle forankringen går som en rød tråd gjennom samfunnspsykologien. For å forstå hvorfor en adferd inntreffer er det nødvendig å studere både individ, hans eller hennes miljø og hvordan personen passer inn i et person-miljø perspektiv (Naidoo et al. 2003). Individet og systemet det virker og tilpasser seg i, blir først forståelig når de blir studert økologisk som en del av en multifassetert,

---

multistrukturert og multideterminert sosial kontekst (Bronfenbrenner, 1979). Forkjemperne for et økologisk perspektiv vektlegger hvordan de ulike strukturer og prosesser er knyttet sammen og påvirker hverandre i dannelsen av et dynamisk og unikt uttrykk for en spesifikk prosess på en spesifikk tid (Kelly, Ryan, Altman & Stelzner, 2000). En vanlig forståelse av sosiale systemer vil være at personens selvoppfattelse er underordnet systemet han eller hun tilhører. Følgelig vil det være overordnet å dekke systemets behov, fremfor individets. Det betyr at individet ikke bare er underordnet systemet det er en del av, men også at personen ikke får tilstrekkelig med verktøy for å opprettholde en balanse mellom personlige behov og behovene til det gitte system. Det økologiske perspektivet vil ha preventive intervensjonstiltak som bidrar til opprettelsen av sosiale strukturer. Målet er å knytte individet opp mot systemet i en positiv forstand, der individet har påvirkningskraft på systemet selv, og ikke blir et offer for det (Kelly et al. 2000). For å få til det er det nødvendig å intervensere på mange nivåer.

Det kan allikevel ikke overses at det ofte vil være en ubalanse i maktforholdet mellom forskeren og lokalsamfunnet (Dageid, 2006). Denne ubalansen bør tematiseres og utforskes før et likeverdig partnerskap etableres. Psykologen og /eller forskeren skal ikke entre lokalsamfunnet i en ekspertrolle, men derimot utvise ydmykhet og respekt for kunnskapen og kompetansen som finnes der fra før. Lokalsamfunnet antas selv å inneha ekspertisen med hensyn til hva som bør prioriteres, og hva som er relevant. Fordi adferd anses som kontekstavhengig, skal det også gjenspeiles i intervensjonen. Slik blir målet for arbeidet å skape bånd mellom intervensjonen og omgivelsene som er sterke nok til å muliggjøre at intervensjonen står seg over tid (Tricket, Kelly & Vincent, 1985). Det bør også være overensstemmelse mellom psykologens mål og verdier og lokalsamfunnets. Dersom disse ikke stemmer overens, vil det lett kunne vekke motstand mot intervensjonen fra lokalmiljøet, og intervensjonen kan settes i fare.

Samfunnspsykologien ser den økologiske tilnærmingen som en forutsetning for at individene skal ha mulighet til å utvikle personlige og sosiale ressurser, og disse

perspektivene ligger under mange av de samfunnspsykologiske målene (Dalton et al. 2001)

## 2.2 Lokal forankring

For at et prosjekt skal kunne forbli levedyktig, må det ha en solid lokal forankring. Lokal forankring er også et sentralt perspektiv innen samfunnspsykologien. Lokal forankring er dessuten et begrep i tiden, og har de senere år vært en viktig del av strategien for utviklingshjelp og utviklingsprogrammer. I korthet handler det om å inkludere mottagerne, styrke lokalbefolkningens tro på egen mestringsevne og dermed bygge sosial kapasitet (Mansuri & Rao, 2004). Kontrasten er de mange eksemplene på mislykkede etableringsforsøk med gjensidig mangel på forståelse mellom tilretteleggere og mottakere om mål, behov, forventninger og metode. Samfunnspsykologien kritiserer ”ovenfra og ned” tilnærmingen mange prosjektetableringer har båret preg av. For ofte har tilretteleggerne hatt en for stor grad av ”komme, sette i gang og dra holdning”. Som Stokols (2006) siterer fra Sommer (1977);

En psykolog kan ikke bare komme inn fra gaten, fortelle mennesker hva de gjør feil, gå sin vei, og forvente at de endrer adferd. I stedet må en arbeide sammen med dem, for å tilrettelegge for endringsprosessen

(s.63-77)

For nærmere 60 år siden satte Kurt Lewin fokus på viktigheten av å opprette samarbeid mellom adferdsforskere, lokalsamfunnets medlemmer og politikere, når en søker å løse sosiale problemer. Han utfordret det han mente var et kunstig skille mellom teori, forskning og handling og la dermed grunnlaget for det som er kjent som aksjonsforskning, enda et viktig perspektiv innenfor den samfunnspsykologiske retningen. (Fine, Torre, Boudin, Bowen, Clark, Hylton et al. 2003).

---

## 2.3 Samfunnspsykologiens slektskap med organisasjonspsykologien

Samfunnspsykologien har lenge antatt at mobilisering til endring må komme fra lokalsamfunnet selv. Endringen vil være basert på misnøye over status quo. De senere år er det allikevel vokst fram en økt erkjennelse av at misnøye i seg selv ikke garanterer en vellykket endringsprosess. Til det er endringsmotstanden ofte for stor (Mayer & Davidson II, 2000). Det er en av flere erkjennelser samfunnspsykologien har fått fra organisasjonspsykologien. Begge disiplinene hevder dessuten slektskap med Kurt Lewins aksjonsforskning og er opptatt av intervensjonsprosesser og planlagte endringer, samtidig som begge befinner seg i spenningsfeltet mellom forskning og faktisk handling og har en økologisk eller systemisk tilnærming (Shinn & Perkins, 2000). Forskjellene finnes imidlertid også, kanskje spesielt innenfor det verdimeslige området (se pkt. 2.5 for videre diskusjon). Likevel: Flere områder innenfor organisasjonspsykologien er altså aktuelle også hos samfunnspsykologien. Innenfor organisasjonsutvikling vektlegges gjerne betydningen av de ansattes tilfredshet i organisasjonen – enten det dreier seg om de ansatte i en bedrift, eller elevene på en skole. Organisasjonspsykologiens bestrebelser for å fremme individets og organisasjonens helse ved å øke de ansattes autonomi, medbestemmelse og involvering, har paralleller til samfunnspsykologiens fokus på økt selvbestemmelse, økt tro på egen mestringsevne og påvirkningskraft i lokalsamfunnet. (Shinn & Perkins, 2000). Overlappingen i den grunnleggende metodikken gjør Kotters endringsmodell aktuell, når det gjelder å studere samfunnspsykologiske endringsprosesser, av typen som her beskrives.

## 2.4 Kotter: Hvorfor endring feiler

Kotter har en sentral posisjon innen endringslitteraturen. På bakgrunn av sin analyse av mer enn 100 organisasjoner av ulik størrelse har han popularisert og tilgjengeliggjort sine funn når det gjelder å finne kjennetegn på organisasjoner hvis endringsbestrebelser lykkes - og tilsvarende: Kjennetegn på organisasjoner som ikke

lykkes i sin endringsprosess. Han tar ingen kulturelle forbehold, av typen vestlig/ikke-vestlige eller kommersiell/ikke-kommersielle virksomheter. I følge Kotter går noen prosesser igjen i organisasjonsmessige endringer, uavhengig av kulturer, land og virksomheter (Kotter, 1996). Han skriver i sin innledning:

Noen få av endringsforsøkene har vært svært suksessrike. Noen få har vært rene fiaskoer. Flesteparten faller et eller annet sted i midten, med en distinkt helling mot den lavere enden av skalaen (...)

(s. 2)

På tross av hans mangel på reservasjon: Hans observasjoner og analyser bygger på vestlige, kommersielle selskaper av ulik størrelse. Mitt anliggende i denne sammenheng er å se til hvilken grad hans modell kan bidra som forklarende variabel for at vårt endringsprosjekt feilet.

For å kunne si noe om det, er det først nødvendig og si hva som oppfattes med endring i denne sammenheng. Kotter beskriver endringer vidt og han nevner i den forbindelse fusjoner, oppkjøp, utvidelse av organisasjonen, nedskjæringer, kulturforandringer og utvidelse eller begrensning av virkeområder. Kort sagt de grepene organisasjonen finner nødvendig for best mulig å tilpasse seg en konkurransesituasjon. Ut ifra sine observasjoner og analyser av selskaper under endring, formulerte Kotter en åtte stegs tilnærming til hvordan en skal skape varig og vellykket endring i en organisasjon (se tabell 1).

Tabell 1: Kotters modell for vellykkede endringer (Kotter, 2002):

Etablere en følelse av nødvendighet i organisasjonen
Etablere en kraftfull endringskoalisjon
Skape en visjon
Kommunisere visjonen
Gi andre makt til å handle på visjonen
Legge til rette for kortsiktige gevinster
Ikke slippe grepet og erklære seieren for tidlig
Befeste endringene i organisasjonskulturen

Hans første punkt på listen over hva som gjerne går galt, handler om ikke klare å etablere en følelse av nødvendighet i organisasjonen.

De fleste vellykkede endringsforsøkene begynner når noen i organisasjonen, individ eller gruppe, begynner å studere konkurransesituasjonen, markedsposisjonen etc. og derved innser at posisjonen i markedet er truet – alternativt at mulighetene for forbedret posisjon er tilstede (Kotter, 1996).

Kotters gjennomgang av selskapenes endringsforsøk viser at 50 % av selskapene han studerte feilet i å skape denne følelsen av nødvendighet. Oftest skyldes dette at man undervurderer hvor vanskelig det er å engasjere mennesker til å ta aktiv del i endringsplaner som nok kan oppleves truende og/eller ubehagelige (Strebel, 1996). Samtidig overvurderer man ofte endringsagentenes suksess med hensyn til å skape forståelse for nødvendigheten av endring. (Kotter, 1996). En tredje årsak er utålmodighet etter å komme i gang med de faktiske endringsplanene.

Neste steg på stigen er ifølge Kotter å skape en sterk koalisjon eller styringsgruppe. Gruppen må ha nok troverdighet og innflytelse til å gjennomføre tiltakene som er planlagt. Gruppen må dessuten være bredt og representativt sammensatt.

Det første styringsgruppen bør gjøre er å lage en visjon. En visjon handler om å danne seg et konkret bilde av en ønsket fremtid, en visjon skal si noe klargjørende om retningen organisasjonen skal bevege seg i (Kotter, 1996). Men å skape en god visjon har også flere funksjoner. En den godt formulert, er det også en metode for å tydeliggjøre kommunikasjonen.

En annen utfordring er å få ut budskapet om hva som er på trappene. Kotter kaller det å kommunisere visjonen, og beskriver de tre vanligste formene for kommunikasjon av visjonen han har observert. I den første gruppen lages en god endringsvisjon som kommuniseres ved å holde et møte eller sende ut et informasjonsbrev til de berørte parter. Det er ikke nok, og forsvinner i mengden av informasjon. I den andre gruppen brukes mye tid på å snakke om de forestående endringene til dem det gjelder. Allikevel finner Kotter at kommunikasjonen som regel ikke sitter hos de som får høre den. I den tredje gruppen Kotter har funnet flest eksempler på, sendes det ut informasjonsbrev og informeres muntlig om det som skjer. Men samtidig har mennesker i viktige posisjoner en adferd som ikke er forenlig med innholdet i kommunikasjonen. Resultatet blir som regel en økende kynisme blant tilhørerne, samtidig som troen på prosjektet svinner. Uten troverdig informasjon, som leveres ofte og gjennom alle tilgjengelige informasjonskanaler og samtidig følges opp av forenlig ledelsesadferd, er varig endring vanskelig å få til (Kotter, 1996).

Kotter beskriver hvordan en vellykket endringsprosess involverer en langt større gruppe mennesker enn styringsgruppen. Styringsgruppen har, gjennom tydelig kommunikasjon, et ansvar for at alle som er involvert i endringen på en eller annen måte vet hva som skjer og hva deres rolle er. Men god kommunikasjon er ikke i seg selv nok. Styringsgruppen kan ikke stå alene med endringen, som angår flere enn dem selv. Det er derfor et springende punkt at styringsgruppen bemyndiger andre til å



---

handle på visjonen. Det må legges til rette for at berørte har mulighet til å involvere seg i endringsprosessen. Alt for ofte blokkeres dette av innbilte eller faktiske hindringer. Hindringene kan være i form av mentale barrierer hos de enkelte, men oftere ligger hindringene i organisasjonsstrukturen, ved for eksempel smale jobbkategorier som tillater liten grad av frihet. Kompensasjonssystemer er ofte lagt opp på en måte som gjør at den ansatte må velge mellom å bidra i endringsprosessen, eller prioritere egne interesser. Men det største problemet når større organisasjonsmessige endringer skal gjennomføres, er likevel når ledere på ulike nivåer ikke deler endringsiveren, og som dermed stiller krav til sine ansatte som ikke er forenlig med å bruke ressurser på de pågående endringsprosessene i organisasjonen. Å gjennomføre organisatoriske endringer tar tid. Tiden det tar kan være problematisk for endelig måloppnåelse i seg selv. I følge Kotter kan endringsiver avta og prosessen miste sitt momentum, hvis det ikke underveis i prosessen legges til rette for kortsiktige mål som kan markeres og belønnes. Faren er at dersom det tar for lang tid før de involverte ser at innsatsen bærer frukter, er veien kort til endringsskepsis.

Mens Kotter anbefaler å markere oppnåelsen av et kortsiktig mål, kan det derimot virke katastrofalt inn på en endringsprosess, dersom en erklærer en seier for tidlig. Før en endring har sunket dypt inn i en organisasjonskultur, og det kan ta opptil flere år, så vil endringene som er foretatt være skjøre og lett et offer for regresjon. Eller sagt på en annen måte: Ting vil falle tilbake i sitt gamle mønster. Av alle selskapene Kotter hadde sett på gikk det som oftest igjen at det ikke ble skapt en sterk nok følelse av viktighet og hastverk, at styringsgruppen ikke var sterk nok og visjonen ikke klar nok. Allikevel vektlegger han forskutterte seire som det som virkelig stopper fremdriften. Deretter tar de sterke tradisjonskreftene over igjen.

Siste punkt på Kotters liste over hva som vanligvis ikke vektlegges nok i organisasjoners endringsprosesser, handler om å sementere endringene i organisasjonskulturen. Frem til endringene er befestet i organisasjonen gjennom delte

sosiale normer og verdier, så står de i fare for og degraderes så snart endringspresset er borte.

For å minske risikoen for at dette skjer fremheves noen viktige faktorer. For det første er det viktig at de berørte ser og føler hvordan endringene som er gjort bidrar positivt. De positive endringene må også attribueres til de involverte selv. Hvis dette punktet går upåaktet hen, vil det være en stor fare for feilslutninger. Hvis det for eksempel var en dyktig eller karismatisk leder under endringene, og det var positive resultater, vil det være lett å knytte de gode resultatene til denne lederen, fremfor å anerkjenne at det var ens egen adferd som var de instrumentelle faktorene. Det neste springpunktet er at ledelsen som skal føre prosjektet videre må personifiseres i endringene og ta dem videre.

Kotter organiserer hvert av stegene inn i tre distinkte faser. De første tre stegene plasseres i fase en, som han kaller ”å skape et klima for endring”. Den andre fasen, inneholder steg fire, fem og seks og kalles av Kotter ”forpliktelse og klargjøring av hele organisasjonen”, mens den siste fasen, ”implementering og opprettholdelse av endringene” inneholder steg syv og åtte. På tross av at det er viktig å være igjennom alle fasene i en endringsprosess, så vil realiteten være at en befinner seg i flere av fasene samtidig. En lineær og ren analytisk plan vil sannsynligvis feile, på grunn av at flere dynamiske faktorer er tilstede på samme tid. Av denne grunn er en stabil og tydelig ledelse en viktig funksjon under endringsprosesser. Under endring er ikke en ledelse nok, men det trengs klart og tydelig lederskap. Kotter (1996) skiller dermed mellom ledelse og lederskap. Ledelse defineres som ett sett av prosesser som kan holde kompliserte systemer i gang på en velfungerende måte, mens lederskap defineres i forhold til hvordan fremtiden burde se ut, samtidig som involverte motiveres til å rette seg etter fremtidsvisjonen. Medarbeiderne motiveres til å virkeliggjøre visjonen, på tross av hindringene som måtte dukke opp. Underteksten for de åtte trinnene og tre fasene er at endring krever en pågående forpliktelse fra et økende segment i organisasjonen. Ved ikke å skape et sterkt momentum, eller ved

---

ikke å lykkes i å trekke endrings skeptikere med på endringene, så vil feiling være det sannsynlige utfall.

## 2.5 Se-føle-endre

Kotter mener at endring av organisasjoner, i realiteten betyr å endre enkeltindividers adferd. Å endre en persons adferd, kan være en stor og vanskelig oppgave. Når organisasjoner skal endres, betyr det i virkeligheten at mange mennesker må endre adferd på samme tid, og det kan selvsagt by på enda større utfordringer. Kotter (2002) kritiserer det han har funnet er den vanligste metoden endringsledere ønsker å gjennomføre endringer på. Han beskriver dette med en trestegs modell; ” analyse – kognisjon – endring”. Her ligger fokus på rasjonell kognisjon ved, gjennom presentasjoner og rapporter, å legge grunnlaget for en analyse. Denne analysen skal få dem som innbefattes i endringsplanene til å endre sin tenkning omkring organisasjonen og hvilken retning den bør gå, og til syvende og sist, gjennom den, endre adferd. Men denne analytiske tilnærmingen til endringer egner seg ikke når man vil motivere til adferdsendring. Kotter (2002) skriver:

Mennesker forandrer hva de gjør, mindre fordi de blir vist en analyse som forandrer deres tenkning, enn fordi de blir vist en sannhet som påvirker deres følelser.

(s.1)

Kotter anbefaler heller det han kaller en ”se-føle-endre” tilnærming som bør inkluderes innenfor hvert av de åtte trinnene i modellen. Målet er å skape en forsterket endringsadferd og det oppnår en ikke ved rapporter og analyser, men ved å appellere til de involvertes følelser.

Kotter skisserer også hvordan en i stedet bør gå frem, og vektlegger å skape motivasjon og blest blant dem endringene skal befestes hos.

Se – Suksessrike endringsledere identifiserer et problem i en av delene av endringsprosessen, eller en løsning til problemet. Så visualiserer de det så klart, tydelig og overbevisende som mulig.

Føle – Den dramatiske, livaktige visualiseringen er ment å fange oppmerksomheten og redusere emosjoner som underminerer endringen. Emosjoner som sinne, falsk stolthet, pessimisme, forvirring og kynisme vil ofte ligge til grunn for endringsmotstand. Kotter mener gode endringsledere ved å visualisere og spille på positive emosjoner kan forandre disse følelsene til å bli mer adaptive i forhold til forestående endringer.

Endre – Endrede emosjoner guider endring i adferd. Endring skjer når mennesker vises en "sannhet" som virker inn på deres følelser. Målet er at de nye følelsene som skapes skal hjelpe grupper og organisasjoner og effektivt forflytte seg gjennom åttestegsmodellen og slik gjennomføre en vellykket endring. Kotters poeng er ikke at det er uviktig å utvikle en bred analyse, som så ligger til grunn for de ønskede endringene. Men endringsprosesser som kun baserer seg på analyser har i alle fall tre viktige begrensninger. Kotter hevder at i de fleste tilfeller er endringene som bør iverksettes så åpenbare at en ikke trenger grundige analyser for å initiere dem. Videre hevder Kotter at analytiske verktøy fungerer best når parametrene er kjente, antakelsene minimale og fremtiden ikke uklar. Den siste faktoren handler om at analyser ikke er egnet som motivasjonsverktøy for endring. Analyser kan, ifølge Kotter, være egnet for å endre kognisjon, men ikke dermed sagt at det omgjøres til nødvendig handling. Og motivasjon for Kotter er ikke et kognitivt spørsmål, men et emosjonelt.

## 2.6 Møtes Kotter og samfunnspsykologien?

Det er ikke vanskelig å kritisere Kotter for å være lettvent og overflatisk. Han bygger sine analyser på egne observasjoner, generaliserer uten forbehold, refererer så å si ikke til andres arbeid og forfølger sjelden sine egne argumentasjoner dyptgående.

---

Dem han retter arbeidene sine mot, er hovedsakelig ledere og mennesker som aktivt kan bruke hans observasjoner som modell i faktisk endringsarbeid, og i mindre grad akademikere som ønsker å studere endringsprosesser. Det kan være en faktor som bidrar til at det ved litteratursøk er vanskelig å finne Kotters kritikere, men derimot flere som rapporterer å ha brukt hans modeller med hell i faktisk endringsarbeid. Det kan også være et uttrykk for at Kotters analyser medfører gode poeng og en anvendelig fremgangsmetode. Faktum er at Kotters observasjonsmodell har oppnådd en stor popularitet og stadig brukes som mal i endringsprosesser. Dermed bør det også behandles seriøst. I denne oppgaven ser jeg på hvordan Kotters observasjoner kan bidra til å forklare hvorfor vårt endringsprosjekt ikke lyktes.

Da jeg jobbet med å etablere ungdomsutviklingsprogrammet i Sør-Afrika brukte vi ikke Kotter aktivt, men forsøkte å jobbe etter samfunnspsykologiske kriterier for hvordan en tilrettelegger for endringer i et lokalsamfunn. Dermed anser jeg det som interessant å se nærmere på hvor, og eventuelt i hvilken grad en kan finne noen fellesnevner mellom Kotter og samfunnspsykologien, som altså begge fokuserer på endringsprosesser.

Samfunnspsykologien er nøye med å påpeke at sosiale endringsintervensjoner ikke skal presses frem av en ledelse, men heller at de berørte i lokalsamfunnet selv må initiere og gjennomføre endringene de føler er nødvendig. Og selv om en prosjektledelse (f. eks i form av frivillige, staten eller NGOer), er med på å tilrettelegge endringsprosessen, skal denne ledelsen være varsom med å presse frem sine verdimeslige eller kulturelle preferanser (Ferreira, 2007). Samfunnspsykologien ønsker dermed ikke å gå frem i en ovenfra og ned endring, men legger opp til at de som selv innbefattes av intervensjonen må stimuleres til å ta tak i problemområdene. Enhver endringsintervensjon skal komme ”nedenfra og opp” og ikke motsatt. ”Prosjektledere” kan imidlertid engasjere, motivere og på andre måter øve innflytelse, men endringsintervensjonen skal handle om lokalsamfunnet og lokalsamfunnets evne til å mobilisere seg selv (Gcabo, 2007).

Kotters første steg i endringsmodellen handler om å etablere en følelse av nødvendighet, og han beskriver det som en ledelsesfunksjon. Det står i kontrast til samfunnspsykologien, når en ledelse og ikke de direkte berørte kommer med sitt syn på hva som trengs og jobber for å spre og selge dette budskapet gjennom organisasjonen. Kotter vektlegger nettopp den sterke endringslederens rolle. Endring krever lederskap og for Kotter synes det selvsagt at lederen vet hvilken retning organisasjonen må bevege seg i, og dessuten at det er lederens oppgave å få menneskene i organisasjonen med på ledelsens visjon. Samfunnspsykologien kan også ta i bruk lignende metoder, men med motsatt fortegn, og kaller det for lokalsamfunnsmobilisering. Den trer i kraft når det er tilstrekkelig konsensus blant de involverte om at endringer må skje.

Kotter og samfunnspsykologien legger begge en behovs- og situasjonsanalyse til grunn for endringsarbeid, men Kotter advarer likevel mot å stole for mye på hva en analyse kan utrette (Kotter, 2002, Naidoo, 2002). Mens Kotter beskriver det som et instrument ledelsen kan bruke for å finne forbedringspotensialer og se hva som skal til for å opprettholde posisjonen eller bedre konkurransedyktigheten i et kommersielt marked, så har samfunnspsykologien et annet formål. For samfunnspsykologien har ikke en kommersiell, men en sosial agenda, og bygger dermed behovsanalysen på hva de berørte selv er opptatt av å forbedre, samtidig som behovsanalysen har en viktig funksjon i å finne ut hva som alt er tilgjengelig av ressurser.

Kotter og samfunnspsykologien er begge opptatt av å sette sammen en koalisjonsgruppe med kraft nok til å gjennomføre og overvåke endringer. Begge legger også vekt på at styringsgruppen har troverdighet og mandat til å gjennomføre og overvåke endringsprosessen. Koalisjonsgruppen bruker situasjons og behovsanalysen til å rettferdiggjøre endringsprosessen for organisasjonen og/eller lokalsamfunnet, og visjonen formuleres på bakgrunn av analysen. På samme måte følger kommunikasjon, å styrke de berørtes mulighet til å handle i tråd med visjonen, legge til rette for mestring underveis i prosessen og vedlikehold av endringen (Gcabo, 2007, Kotter, 2002). Uten at jeg har kunnet finne en eneste referanse til Kotter i den

---

samfunnspsykologiske litteraturen, er hans punkter gjennomgående i beskrivelsen av hvordan endringsintervensjoner bør gjennomføres. Men mens Kotter tydelig har kommersiell virksomhet i tankene, og hans forskning er basert på vestlige selskaper med profittkrav, så har samfunnspsykologien en klar sosialpolitisk agenda med sine intervensjoner. Endringsprosessene Kotter legger til grunn for sine analyser har alle et ovenfra og ned perspektiv og er ledelsesstyrte: Menneskene er et nødvendig instrument i endringer der målet er å øke konkurransedyktigheten. Men for samfunnspsykologien er menneskene målet, og endringen instrumentet. Det er, som tidligere nevnt, en svakhet ved Kotters endringsmodell at han ikke problematiserer det faktum at en modell, som han hevder er det samme ved alle endringsprosesser, likevel ensidig er basert på endringer innenfor en viss type organisasjoner. Jeg vil likevel argumentere for at hans analyser og modell er generelle og upolitiske nok til at de kan fungere som gode rettesnorer i svært ulike endringsprosesser, på tvers av mål, visjoner, politiske og kulturelle virkeligheter. Følgelig anser jeg Kotters analyser aktuelle som modell og virkemiddel også ut i fra et samfunnspsykologisk perspektiv, og jeg legger til grunn at det gir mening å bruke hans modell også i forhold til vårt sosiale endringsinitiativ i Sør-Afrika. Dette til tross for de nevnte forskjeller og det ulike verdigrunnlaget.

### 3. Det sosiale endringsprosjektet

#### 3.1 Kort om ungdomsutviklingsprosjektet

Programmet skulle etableres ved en ungdomsskole i Grabouw. Sosiale problemer florterte i de lavere sosioøkonomiske områdene av byen, som de fleste av skolens ungdommer sognet til. Det var en økende bekymring for ungdommene i lokalmiljøet, og skolen strevde med forhold som omhandlet blant annet frafall, Hiv og Aids, ungdomsgraviditeter, kriminalitet og voldsproblematikk, samt et utstrakt misbruk av alkohol og narkotika. Det dannet bakgrunnen for at det ble bestemt å etablere et preventivt og helsepromoterende program myntet på byens og skolens ungdomspopulasjon. Pilotprogrammet skulle i første omgang være for en gruppe gutter i 11th grade, der frafallraten var høyest og problemer for alvor begynte å være manifeste. Etter modell fra et annet, tilsvarende program etablert i distriktet Jamestown i utkanten av Stellenbosch, ble noen premisser lagt til grunn. Programmet skulle være avledende i sin natur. Det skulle brukes preventive og promoterende strategier for å utvikle ferdighetene, potensialene og visjonene til deltakerne, over en ni måneders periode. Målgruppen for pilotprogrammet var mannlige ungdommer betegnet til "å være i risikozonen". Betegnelsen "risikozone" ble brukt vidt, og støttet seg på empiri som viser en økt risiko for dårligere fremtidsutsikter hos ungdommer som vokser opp i marginaliserte områder (Walker et al.2007). På sikt hadde programmet mål om å utvide til flere aldersgrupper, flere skoler og til også å innbefatte jenter.

Et overgangsritual skulle bli brukt som innledning og avslutning på det ni måneders lange programmet med mål om å guide deltakerne sekvensielt fra barndom til manndom. Usiko hadde brukt den rituelle metodikken i tilsvarende programmer og opplevd at det var meningsfylt for deltakerne, og lagde en god ramme rundt prosessen (Alkana, 2006). En villmarksekspedisjon over fire dager ved oppstart og avslutning av programmet skulle bli brukt som en grunnleggende erfaring som skulle



bidra i overgangsritualprosessen. Det var også planlagt å bruke mentorer. Menn rekruttert fra lokalsamfunnet, skulle allokere til hver av deltakerne for å veilede og gi sosial støtte gjennom det ni måneder lange programmet. Ved slutten av programmet skulle det igangsettes et lokalsamfunnsnyttig prosjekt som deltakerne selv skulle velge, med formål å vise eierskap å ta ansvar for lokalsamfunnet de var en del av. Det skulle holdes ukentlige sesjoner med gruppen der ulike temaer som var aktuelle for deltakerne skulle belyses og diskuteres.

Etableringen og driften av programmet skulle være et samarbeid mellom den lokalsamfunnsbaserte organisasjonen Elf, ungdomsutviklingsorganisasjonen Usiko og den aktuelle skolen. I tillegg var det basert på bistand fra viktige nøkkelpersoner fra lokalsamfunnet.

## 3.2 Elgin learning foundation (Elf)

Elf var en "Non Governmental Organization" (NGO) og en "Non Profit Organization". Organisasjonen ble grunnlagt i 1995 og jobbet innen en rekke områder.

Voksenopplæring var blant kjerneområdene, hvor de gav mennesker som hadde mistet, eller ikke hatt mulighet for skolegang, tilbud om å fullføre skolen opp til artiumnivå. Utdanningen var praktisk rettet og studentene kunne velge mellom jordbruk, småskala forretninger og en helseavdeling som både utdannet og ansatte personell innen HIV/AIDS rådgivning og hjemmesykepleien. Organisasjonen ønsket i tillegg og involvere seg mer i skolene og ungdomspopulasjonen i Grabouwområdet.

## 3.3 Usiko

Usiko ble formelt etablert i 1999, og var ansvarlig for utvikling og utføring av ungdomsutviklingsprogrammer i en lokalsamfunnsbasert kontekst. Usiko ble opprinnelig uttenkt og startet opp av kriminologen Pinnock, som ønsket å utvikle et program for førstegangskriminelle (Pinnock, 1997). Han var bekymret for den store tilbakefallsprosenten og fikk i gang et samarbeid med domstolene. Ungdommer som

for første gang ble arrestert for mindre lovbrudd, kunne i stedet for fengsel, velge å forplikte seg til å bli med i et preventivt rettet program i et forsøk på å hjelpe dem i å endre retning (Naidoo, 2000). Etter hvert ble tilbudet utvidet til også å gjelde andre ungdomsgrupper. Dette baserte seg på en forutsetning om at all ungdom i marginaliserte områder befant seg i en risikosone. Ergo, burde tilbudet omfatte også dem uten en kriminell bakgrunn. Usiko hadde hovedsakelig drevet sin virksomhet i og rundt Stellenboschområdet, og hadde gjennomført vellykkede intervensjonsprogram rettet mot ungdomspopulasjonen (Naidoo, 2000). I tillegg hadde Usiko fått til et samarbeid med samfunnspsykologisk avdeling ved Universitetet i Stellenbosch. Universitetet brukte programmet til å gi studenter praktisk erfaring med lokalsamfunnsarbeid, og programmene ble faglig evaluert og utviklet i tråd med samfunnspsykologien. Gjennom veilederen vår ved Universitetet i Stellenbosch, Professor Naidoo, ble vi introdusert for Usiko og deres arbeid.

### 3.4 Partnerskap mellom Elf og Usiko

Høsten 2007 inngikk Elf og Usiko et formelt partnerskap for å kunne tilby et lignende program som Usiko allerede hadde holdt i syv år i Jamestown, også i Grabouw. Samarbeidet var ment å gagne alle parter. Elf kunne trekke på Usikos kompetanse, erfaring og personell. Usiko på sin side hadde sett etter områder å utvide sitt virke til, og muligheten for ungdommene i Grabouw til å få et vedvarende program ville øke. Med Usiko kom også Universitetet i Stellenboschs fagtyngde inn i prosjektet, og en felles finansiering ville gjøre det lettere for begge parter å få etablert programmet.

### 3.5 Problemstillingene

Prosjektet kom ikke i gang, og jeg gjentar problemstillingene jeg stilte innledningsvis:

- Hvorfor feilet endringsprosjektet?

- Hvilke faktorer bidro til at prosjektet feilet?
- Hva kunne vært gjort annerledes for at endringsprosjektet skulle fungert bedre?

## 4. Metode

### 4.1 Valg av metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i oppgaven. Kvalitativ metode vektlegger det deskriptive fremfor det eksplanatoriske, og beskriver virkeligheten slik den er sett gjennom øynene på deltakerne. Den fokuserer på mening av opplevelser og adferd i konteksten den inntreffer og i sin fulle kompleksitet (Henwood & Pidgeon, 1992, i Hill, Thompson & Williams 1997). Jeg opererer ikke med kvantifiserbare data. I stedet beskrives prosessen fra ulike vinkler. Hill et al.(1997) argumenterer for at en kvalitativ metodologi tilbyr en unik måte å adressere fenomener som er mer kompliserte, har en sjeldnere forekomst eller på annet vis vanskelig lar seg belyse innenfor den kvantitative metodetradisjonen.

Dette er en etnografisk studie. Etnografisk metode er kanskje mest brukt innen det sosialantropologiske feltet, men egner seg også for andre samfunnsvitenskapelige feltstudier. Det er flere ulike fremstillingsformer innenfor etnografien. I denne fremstillingen har jeg valgt det Flick (2002) betegner som ”betroelses fortelling”, som kjennetegnes ved en personlighet i fremstillingsformen. Jeg uttrykker og diskuterer min egen rolle og opplevelse av det studerte fenomen, samt utfordringer, feilsteg og misforståelser. Målet med denne formen er å gi et helhetlig og beskrivende bilde av det som studeres, samtidig som mine opplevelser og erfaringer tas med i betraktningen (Fiske, 2002).

### 4.2 Deltakende aksjonsforskning

Det var ikke med rollen som objektive forskere vi kom inn i prosjektet. Vår rolle var å være pådrivere og tilretteleggere. Men til tross for den praktisk orienterte rollen vi hadde, kan man trekke mange sammenligninger med deltakende aksjonsforskning. Aksjonsforskningens epistemologi antar at kunnskap bunnar i sosiale relasjoner og

---

vises sterkest når den fremkommer i samarbeid mellom forsker og forskningsobjektet. Deltakende aksjonsforskning har ofte blitt praktisert i lokalsamfunnsbaserte sosiale prosjekter hvor hovedfokus har vært å forstå, dokumentere eller evaluere effekten av sosiale programmer, sosiale problemer eller effekter sosiale bevegelser har på individ og samfunnsnivå. Deltakende aksjonsforskning kan trekke på metoder innenfor både det kvantitative og kvalitative feltet, men grunnantakelsen er at kunnskap oppnås i samarbeid og ved handling.

Deltakende aksjonsforskere er vanligvis ikke redde for å ta politisk stilling, og jobber målrettet for å fremme sivile rettigheter og utjevne sosiale forskjeller. De søker gjerne eksplisitt radikale sosiale endringer. Aksjonsforskningen kritiserer dermed det vitenskapelige objektivitetsmålet og hevder isteden at forskeren skal ta stilling til sosiale fenomener og jobbe målrettet og med de involverte for en forandring til det bedre (Fine et. al 2003). Et annet poeng er å skille mellom å delta med lokalsamfunnet og ikke for. Antakelsen om at mange velmente prosjekter har strandet for tidlig, fordi en kommer utenfra og ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til og høster nytte av miljøets verdier, holdninger og adferd ligger også forankret i aksjonsforskningen. Lokale skikker og praksis må anvendes og brukes som positive ressurser og ikke sees på som hindringer, dersom en skal få positive resultater (Smith, 1999). Å være deltaker mer enn observatør øker sjansen for å få mer kunnskap om detaljer når det gjelder å finne ut hvordan organisasjoner, lokalmiljø og også et skolemiljø opererer (Fine et al. 2003). Det endelige målet ved deltakende aksjonsforskning er å bidra til økt myndiggjøring og sosial endring gjennom handling. Rasjonalen bak deltakende aksjonsforskning er at vanskeligstilte mennesker, gjennom diskusjoner, analyser og samarbeid med forskeren blir deltakere i en prosess med kritisk refleksjon, der ny forståelse og kunnskap kan oppstå. Således ønsker man å fremme bevisstgjøring og muliggjøre mennesker til å handle i forhold til egen situasjon og det ufordelaktige sosiale systemet de er en del av (Dageid, 2006).

### 4.3 Kasusstudiets metodologi

På samme måte som vi kan trekke mange paralleller mellom vår rolle og den deltakende aksjonsforskerens rolle, befinner denne oppgaven seg innenfor kasusstudiets metodologi. Yin (2003) definerer en kasusstudie til å være en empirisk undersøkelse der en tar for seg et nåtidsfenomen i en ikke-konstruert kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er helt klart til stede.

Kasusstudier egner seg metodisk når et holistisk, dybdesyn behøves (Feagin, Orum & Sjøberg, 1991, i Tellis, 1997). Flere fremgangsmåter er beskrevet innenfor kasusmetodologien. Yin (1993) beskriver hvordan kasusstudier kan være forklarende, utforskende og deskriptive (i Tellis, 1997). Enkeltkasusstudier, som i dette tilfellet, er blitt mye brukt innenfor lokalsamfunnsbaserte intervensjonsprogrammer og spesielt innenfor høyrisiko ungdomsprogrammer. Stake (1995) utvidet med å legge til indrestyrte kasusstudier, der forskeren selv har interesse i kasuset. Indrestyrte kasusstudier gir ofte seg selv. Forskeren velger ikke kasuset ut i fra en mengde kasus eller fordi han eller hun nødvendigvis ønsker å trekke store paralleller ut i fra det valgte kasus. Heller er tilfellet av og til slik at forskeren ser behovet for å lære av akkurat det kasuset han eller hun har vært involvert i. Slik var tilfelle for denne oppgaven, hvor det aktuelle kasuset ga seg selv.

Mitt rasjonal for å se nærmere på prosessen vi var med på i Sør Afrika sammenfalt også med det typiske og representative kasusstudiet (Yin, 2003). Objektivet for kasusstudiet er å fange omstendighetene og forholdene rundt et ”typisk prosjekt”. Dette kasuset er ett av mange eksempler på prosjekter som ikke lykkes, og den eventuelle lærdommen fra dette prosjektet kan antas å være informativt for andre sosiale endringsprosjekter, på tross av at det ikke er et premiss for oppgaven at så skal være tilfelle.

---

## 4.4 Metodologiske bemerkninger

Innenfor den kvalitative forskningstradisjonen deltakende aksjonsforskning ligger under, møter en på en del metodiske diskusjoner. En av de fremste omhandler validitetsspørsmålet. Det tradisjonelle synet på validitet tilsier en søken etter en form for objektiv sannhet. Denne normen går på tvers av det praktiske og teoretiske grunnlaget for deltakende aksjonsforskning (Dageid, 2006). Allikevel er det spørsmål som bør sees nærmere på. Bosk (1979) sa det på følgende måte:

Alt feltarbeid utført av et enkeltindivid, inviterer til spørsmålet;  
hvorfor skal vi tro på det?

(s.193)

For det er et potensielt problem at alt beskrives gjennom forskerens øyne, med de skjevheter det kan føre med seg. I en hverdag der en stadig møter på nye og kanskje uvante situasjoner, er det kanskje utopisk at forskeren ikke tar farge av dette i sin refleksjon og analyse av det han eller hun har opplevd (Bosk, 1979). Kritikerne av den kvalitative forskningsmetode hevder at før den kvalitative forskningen kan fremvise konsistente, valide resultater, så kan den ikke stoles på og tas hensyn til. Kritikken er blitt møtt med at deres validitetskonsepter er basert på positivistiske antakelser, som bygger på kvantitative og eksperimentelle forskningsdesign. Kvalitative forskere har videre avfeid kritikken ved å sette spørsmålstegn ved relevansen av kvantitative paradigmer innenfor deres metode, eller at kvalitativ forskning har sine egne prosedyrer for hvordan de skal oppnå validitet (Maxwell, 1992). Deltakende aksjonsforskning har fått sin del av kritikken, og blitt kategorisert som offer for forskerens subjektive skjevheter, impresjonistisk og lite reliabel (Hammersley, 1992). Det faller utenfor denne oppgavens mål og gå for dypt inn i denne gamle, men fortsatt aktuelle debatten. Men som Dageid (2006) skriver:

Deltakende aksjonsforskning blir verdifull og vitenskapelig meningsfull hvis en grunngir kravene av ”meningsfullhet” med et deltakende verdenssyn som er relasjonelt, meningsfullt og økologisk”.

(s.29)

Validitetsspørsmålet er ikke den eneste betraktningen som kan være verdt å se nærmere på. Kasusstudier har ofte blitt kritisert for sin lave generaliserbarhet. For kan en egentlig generalisere fra et enkeltkasus? På tross av at det ikke nødvendigvis er et mål i seg selv, og at en kan forsvare en kasusstudie, uten at det nødvendigvis er direkte generaliserbart (Stake, 1995), kan det være en generell metodologisk svakhet ved kasusstudiedesign. Men på samme måte som vitenskapelige fakta sjelden baseres på ett enkelt eksperiment, men på bakgrunn av mange, under ulike forhold, så kan kasusstudier bidra som en del av en mer omfattende teoribygging (Yin, 2003). Generaliserbarheten ved en enkeltkasusstudie gir likevel et forbehold det er verdt å være oppmerksom på. Min rolle er også verdt kritisk refleksjon i seg selv. Jeg kom inn i denne konteksten som en klinisk psykologistudent med en klar ide og et tydelig vestlig orientert verdi og teorigrunnlag, med en klar oppfatning av hva ”psykologi var og hvordan den kunne anvendes”. I Sør Afrika møtte jeg en ganske annerledes forståelsesramme, både når det gjaldt psykologiens anvendelsesform og kulturen generelt. Det er sannsynlig at dette har farget opplevelsen og således også denne fremstillingen.



---

## 5. Drøfting

### 5.1 Hvorfor feilet endringsprosjektet?

I en endringsprosess slik den her er beskrevet, er det mange variabler i spill. Hver enkelt av dem kunne katalysere eller bremse prosessen, og til syvende og sist være det som skilte suksess fra nederlag. For å forstå hva som kan ha vært de utløsende faktorene for at prosjektet jeg var en del av feilet, vil jeg gå nærmere inn på noen av variablene jeg mener spilte viktige roller under prosessen. Jeg har valgt å organisere drøftingen rundt disse faktorene, under spørsmålet jeg stilte innledningsvis:

- Hvilke faktorer bidro til at endringsprosjektet feilet?

For å kunne svare på det, må flere aspekter behandles. Ga tidsrammen oss nok rom til å gjennomføre endringene? Var de språklige og kulturelle barrierene utløsende faktorer? Elf og Usiko valgte å inngå i et partnerskap for å få etablert ungdomsutviklingsprogrammet. Det var tenkt effektiviserende og hensiktsmessig fordi organisasjonene satt på ulike kompetanser som sammen kunne gi gode synergieffekter. Fungerte samarbeidet etter hensikten? Den samfunnspsykologiske metodologien som skulle ligge som basis for fremgangsmåten vår, var den virkningsfull? Kanskje fulgte vi den ikke godt nok når det kom til stykke? Samfunnspsykologien er mer opptatt av allmenn deltakelse enn ledelse. Var det en medvirkende faktor under etableringsforsøket? Et annet sentralt prinsipp var at prosjektet og etableringen av det, skulle være forankret i lokalsamfunnet. Men: Ble det i realiteten lokalt forankret?

Jeg har valgt å se nærmere på Kotter i denne oppgaven, og har diskutert hans modell og tanker om endringsprosesser. Hvordan var vår prosess sett opp mot Kotters modell og tanker? Det er spørsmål som jeg måtte komme nærmere inn på for å kunne forklare hvorfor endringsprosjektet feilet. Samtidig var det nødvendig å se på min egen rolle i prosessen. I den deltakende observatørrollen jeg befant meg i, lå det

muligheter, men også fallgruver. Hva det kan ha hatt å si i den sosiale endringsprosessen vi skulle gjennomføre vil bli gjenstand for nærmere drøfting.

## 5.2 Prosessen sett i lys av Kotter

De tre første stegene i Kotters endringsmodell kategoriserer han under merkelappen; ”å skape et klima for endring”. ”For at en endringsprosess i det hele tatt skal kunne finne sted, må det være en gjennomgående erkjennelse av nødvendighet i organisasjonen” (Kotter, 2002). Kotter er ikke alene om å hevde dette. I de fleste ”oppskrifter” på hvordan en skal gjennomføre vellykkede endringer er det understreket, som tidligere nevnt, at det må være en følelse hos majoriteten av organisasjonen om at endringer er nødt til å gjennomføres. Hvis denne erkjennelsen ikke er til stede, må den stimuleres. Denne opplevelsen er et sentralt element for å redusere endringsmotstand og å skape oppslutning rundt endringsinitiativet (Jacobsen, 2007). Ved Elf så jeg ingen følelse av krise eller absolutt nødvendighet. Men de befant seg allikevel i en konkurransesituasjon. For å beholde sin posisjon i lokalsamfunnet, ovenfor samarbeidspartnere så vel som sponsorer, var de avhengig av stadig å tilpasse organisasjonen mot lokalsamfunnets behov og krav. Det var en økende misnøye med at Elf ikke hadde noen strategi for å jobbe mot ungdomspopulasjonens utfordringer. Dette til tross for at denne gruppen av mange var ansett som nettopp den det burde satses på. Det var dermed en generell følelse i organisasjonen om at dette burde være et satsningsområde. Det var mange stiftelser og ideelle organisasjoner i Sør-Afrika, også som jobbet aktivt opp mot ungdommer. Ledelsen ved Elf, og spesielt ved helseavdelingen, var bekymret for organisasjonens posisjon: Dersom ikke Elf kom inn på den arenaen ville andre gjøre det og da samtidig få etablert seg innenfor ”deres område”. Dette kunne igjen føre til en konkurranse om kontrakter også på andre områder, noe Elf ville unngå. Ungdomsprosjektet begynte som et vedtak hos ledelsen, men ble ikke godt nok forankret nedover i organisasjonen. De som i størst grad ble inkludert var vi i styringsgruppen som skulle stå for den faktiske utførelsen av endringen

---

organisasjonen skulle gjøre. Spørsmålet er om dette var nok? Det var en uttalt enighet og utålmodighet i deler av organisasjonen, men ingen gjennomgående beskrivelse av at dette bare var nødt til å lykkes.

Kotter beskriver hvordan det neste som bør skje er å danne en styringsgruppe som er sterk nok og bred nok til å gjennomføre de planlagte endringene (Kotter, 1996). I Grabouw var det hvert år en del initiativer med gode intensjoner og liten gjennomføringskraft. Vi ønsket ikke å havne i den samme posisjonen, og forsøkte å etablere en styringsgruppe som representerte mangfoldet som var i målgruppen for prosjektet. Gruppen som ble satt sammen besto av lederen for helseavdelingen ved Elf, Marius og meg selv, sosiallæreren ved den aktuelle ungdomsskolen, og tre fra Usiko. Uten å være direkte medlem av styringsgruppen, men allikevel jevnlig tilstedeværende, var professor Naidoo fra Universitetet i Stellenbosch og enda en ansatt fra Elf, som i tillegg hadde tillitsverv i kirken i Grabouw. Det var viktig å få med en representant for kirken, da den drev ulike former for ungdomsarbeid og ville kunne bli en god samarbeidspartner og et sannsynlig sted å rekruttere mentorer fra. Samtidig hadde kirken en sterk posisjon i lokalsamfunnet. Det hadde også rektoren ved ungdomskolen pilotgruppen skulle etableres ved, som også var en viktig støttespiller for prosjektet og styringsgruppen.

Styringsgruppen hadde mandat fra ledelsen ved Elf til å planlegge og gjennomføre etableringen av prosjektet. Kompetansen og rollene ble fordelt. Marius og jeg var de som hadde mest tilgjengelig tid til å jobbe med prosjektet, vi hadde imidlertid ulemper i form av språk, mangel på gode kontakter og vårt vestlige utseende. Det var enighet om at vi ikke skulle være prosjektets eneste ansikt utad. Samtidig hadde ikke de andre medlemmene tiden nødvendig til å dedikere seg fullt og helt til endringene som måtte gjennomføres. Det gjorde noe med kontinuiteten og fremdriften. I tillegg var det et dilemma. University of Western Cape hadde en utvekslingsavtale med en nederlandsk høyskole. Det betydde at hver tredje måned kom og dro mellom 15 og 20 nederlandske studenter til og fra Grabouw. Det var fysioterapistudenter, idrettsstudenter, sosionomer og andre fagdisipliner. Disse gruppene hadde også

prosjekter de ville sette ut i livet. De bar ofte preg av enkeltmannsforetak eller små grupper som forsøkte å få i gang alt fra selvforsvarskurs for kvinner, fotballtrening for barn, suppekjøkken og leksehjelp. Disse initiativene hadde etter hvert fått et dårlig rykte i lokalsamfunnet fordi de som regel var meget kortvarige og endte når studentene dro tilbake til Nederland. Det ble gjort få grep for å inkludere lokalsamfunnet i prosessene og det var heller ingen gode overgangsordninger som gjorde at nye studenter kunne ta over der de andre slapp. Dette hadde pågått et par år og lokalsamfunnet uttalte økende misnøye med opplegget.

Vi brukte tid på å distansere oss fra disse prosjektene. Det forsøkte vi primært ved ikke å fronte oss selv som prosjektets ansikt utad, men overlate dette til prosjektdeltakerne som hadde forankring i Grabouw. Det skulle ikke være vårt ”studentprosjekt”, men Grabouws prosjekt representert gjennom Elf, Usiko og interessenter fra lokalsamfunnet. Likevel var det mye å forlange at lokalbefolkningen skulle skille mellom oss og prosjektet vi representerte, og de andre prosjektene. Det var lett å anta at vi var nok en gruppe vestlige studenter som så like ut og heller ikke snakket deres språk. Dermed kom følelsen av og ikke alltid bli tatt på alvor når vi forsøkte å samle støtte til programmet som skulle opprettes ute i lokalsamfunnet. De hadde selv erfart opprettelsen og nedleggelsen av hva som for dem hørtes veldig likt ut som prosjekter som hadde skuffet før. Strategien vi bestemte oss for, at vi skulle virke i bakgrunnen og ikke være prosjektets ansikt utad, var ikke problemfri. Først og fremst fordi, samtidig som vi skulle ha rollen som tilretteleggende bakmenn, så fikk Marius og jeg i realiteten det daglige ansvaret for oppfølgingen av prosjektet. Det var en blandet forståelse, spesielt hos Elf, for at vi skulle ha den diskrete rollen, mens Usiko og professor Naidoo, var klarere på dette punktet. Dilemmaet ble forsterket av at det ikke var noen andre klare kandidater til å ha ansvar for den daglige oppfølgingen, jamfør den pressede ressursituasjonen i organisasjonene. Jeg observerte hvordan det formet inntrykket av oss i lokalsamfunnet. På tross av våre bestrebelse for det motsatte møtte vi gjennom hele oppholdet reaksjoner om at vi var med i gruppen av nederlandske studenter og at prosjektet vi ville implementere var et av de mange flyktige tiltakene.

---

Vi var selv bekymret for denne effekten og prøvde å tematisere problematikken vi opplevde. Vi poengterte at ut i fra retningslinjene for hvordan denne prosessen skulle foregå, med et bredt lokalsamfunnmessig engasjement med mange aktører og en nedenfra og opp profil, så var det ikke en hensiktsmessig fremgangsmåte at vi som kom utenfra ble sittende med ansvaret. Dette forbedret seg en periode og vi fikk med oss andre deltakere fra styringsgruppen i møter og rekrutteringsmøter for mentorer. Men etter hvert som vi ble mer kjente ansikt i lokalsamfunnet, minsket samtidig forståelsen for at vi burde ha med oss flere. Oppfatningen hos Elf var at vi nå var kjent nok i lokalsamfunnet til ikke å trenge andre fra styringsgruppen med i møtene, og noen så det mer som et tegn på at vi ikke var villige til å ta ansvar for arbeidet. Det var en oppfatning som ikke ble delt av Marius og meg, da vi observerte hvordan skepsisen til forslagene våre økte når vi promoterte prosjektet uten lokal bistand.

### 5.2.1 Visjon?

I en tidlig fase ble det arbeidet mye med å formulere en visjon. Visjonen skulle hjelpe oss i å danne et konkret bilde av en ønsket fremtid, og si noe klargjørende om hva som var det ønskede resultatet av intervensjonen. Det å formulere en visjon hadde også flere funksjoner. Ble den godt formulert, var dette også en metode for å tydeliggjøre kommunikasjonen (Kotter, 1996). I vårt tilfelle mot bidragsytere, skolen, lokalmiljøet og Elf og Usiko.

Vi formulerte visjonen:

*Ved å tilby sosial støtte, informasjon og et rom for åpenhet og refleksjon skal vi bistå deltakerne i å utvikle seg til å bli omsorgsfulle, kompetente og ansvarlige individer som tar ansvar for seg selv, sine venner, familie og lokalsamfunn.*

Visjoner står i fare for å miste sin potens dersom de formuleres i for generelle vendinger, og det er mulig at vi ikke arbeidet grundig nok med vår visjon. Verden er

full av preventivt ungdomsarbeid. Hva gjorde vårt prosjekt unikt nok til å få oppmerksomhet og støtte fra de vi var avhengig av? Kotter (1996) sa det slik:

En tommelfingerregel: hvis du ikke kan kommunisere visjonen til noen på fem minutter eller mindre, og få en reaksjon som viser både forståelse og interesse, så er du ikke ferdig med denne fasen av transformasjonsprosessen.

(s. 9-10)

Hovedproblemet var sannsynligvis ikke formuleringen av visjonen. Heller var problemet at visjonen hverken ble kommunisert godt nok eller bredt nok, men forble en visjon for styringsgruppen internt. Det bidro til hva Kotter (1996) presist beskriver slik:

Ansatte og andre er ikke villig til å gjøre ofre, selv om de er misfornøyde med status quo, hvis de ikke tror på endringen. Måten å få til det på er ved massiv, vedvarende og troverdig informasjon (...)

(s.18)

### **5.2.2 Mentorer?**

Mentorer hadde en sentral plass i det fremtidige programmet, både i form av sosial støtte og rollemodeller for deltakerne. De var også viktige for å sikre at kunnskapen om programmet skulle bre seg i lokalsamfunnet, og for at flere skulle la seg engasjere, motivere og føle eierskap til programmet. Usikos erfaring fra deres andre prosjekter var at uten mentorer i form av voksne menn fra lokalsamfunnet, minket sannsynligheten for et vedvarende og populært program. Det ble dermed viktig for oss å lykkes med rekrutteringen av mentorer. Vi kontaktet dem som ble ansett aktuelle ved Elf, kontaktet kirken og averterte i lokalavisen. Samtidig brukte vi møter med andre aktører fra lokalsamfunnet til rekruttering. Vi ønsket ikke å bruke lærere fra den aktuelle skolen, siden lærerne der dermed ville komme i en uheldig dobbeltrolle. Men lærere fra andre skoler ble kontaktet. Vi forhørte oss hos ansatte

---

ved helseklinikken, vi spurte kvinnene ved Elf om de kunne spørre sine ektemenn. Vi gikk med andre ord bredt ut for å favne så mange grupper som mulig.

En observasjon jeg gjorde var at menn i målgruppen, som egnet og interesserte seg for mentorskap, som regel hadde mye ansvar fra før og lite tid å ta av. I marginaliserte lokalsamfunn, slik som i de fattige delene av Grabouw, hadde mange av de som ble ansett som aktuelle kandidater, allerede mange oppgaver i lokalsamfunnet ved siden av at de jobbet hardt for å få endene til og møtes. Dette betydde at for at de skulle forplikte seg til et prosjekt som dette, måtte vi ha en veldig klar agenda og målsetting, samtidig som den måtte kommuniseres på en tydelig og motiverende måte. Vi hadde målsetning om en-til-en-ratio mellom mentorer og adepter. Den målsetningen nådde vi ikke, og utydelig kommunikasjon kan ha vært en medvirkende faktor for dette. Jeg fikk flere ganger høre hvordan det var en missoppfatning av hva prosjektet skulle bestå i, hvem som sto bak og hva som ble forventet av mentorene. Når kommunikasjonen ikke når frem til mottaker, er det avsender som ikke har kommunisert godt nok.

Selv om kommunikasjonen ut fra styringsgruppen var et gjennomgående problem, så betyr ikke det at vi arbeidet i et vakuum. Det gikk saktere enn vi hadde håpet, men likevel gikk prosjektet fremover. Bestrebelsene med rekruttering av mentorer ga noen resultater. På oppsatte møtedatoer kom til sammen 10 menn på rekrutteringsmøtene. Vi klarte imidlertid ikke å få alle til å forplikte seg til det ni måneder lange programmet, men satt tilbake med fire til fem menn som var villige til forpliktelsen. Det var færre enn vi hadde håpet, men ble ansett som en begynnelse. Slik sett var det symptomatisk. Mange av målsettingene vi satt ble nesten oppfylt, men ikke ferdigstilt. På denne måten kom vi en posisjon der det var mange løse tråder og uferdige aspekter som gjensto.

### **5.2.3 Medbestemmelse?**

Styringsgruppen skulle handle på visjonen. Samtidig var dette uttalt ønske at flere enn styringsgruppen alene skulle utføre tiltakene. Vi ønsket å legge til rette for en

mobilisering av så mange krefter som mulig fra lokalsamfunnet. Dette innebar deltakere og elever ved den aktuelle skolen, lærere, flest mulig av foreldre, mentorer og andre berørte parter. Intervensjonsprosjektet skulle være ønsket og involverte skulle i størst mulig grad føle at de hadde interesser og eierskap i det som foregikk. Av denne grunn ble det arrangert møter og samlinger for elever, foreldre og lærere. I tillegg kom rekrutteringsmøtene for potensielle mentorer. Mens Kotter fremhever viktigheten av å ha en styringsgruppe som i størst mulig grad representerer organisasjonen, har han også beskrevet hvordan styringsgruppen må ha kraft og makt nok til å få gjennomslag for det som skal skje (Kotter, 2002). Samfunnspsykologien er imidlertid enda mer inkluderende og krever at endringen må komme "nedenfra". Tilrettelagt, men ikke instrumentelt ledet av en prosjektledelse (Gcabo, 2007). En observasjon var at fokuset på medbestemmelse, tidvis førte til at beslutninger ble utsatt og det gikk på bekostning av fremdriften. Eksempelvis kom vi med et forslag om at programmet i første omgang skulle gjelde for gutter i 11th grade. Men det tok det lang tid før dette faktisk ble vedtatt. Først skulle forslaget diskuteres i styringsgruppen. Der kom vi raskt til enighet om at det var en hensiktsmessig begynnelse. Lærerne hadde imidlertid sine synspunkter, noen var enige, noen mente det var for sent og andre mente det var diskriminerende å bare fokusere på gutter. Elfs og Usikos støttepartnere skulle også bli enige, i tillegg til foreldrerepresentanter fra skolen. Det samme var tilfellet da det skulle bestemmes hvilken skole vi skulle starte med og også til dels innholdet i det ferdige programmet. Små og større beslutninger skulle ut i mange fora, før beslutninger kunne tas. Resultatet ble i mine øyne beslutningsvegring og forhandlinger som ofte trakk ut i tid. Samtidig ga disse prosessene muligheten for at flere lot seg engasjere av prosjektet og økte interessen for at det skulle bli en realitet. Så denne møtevirksomheten var ikke uten verdi. Den kan også ha vært et uttrykk for viktige kulturforskjeller mellom vesten og Afrika. Spesielt innenfor xhosakulturen i Grabouw ble vi fortalt hvordan en beslutningsprosess skulle følge den inkluderende metoden jeg i utgangspunktet oppfattet som for tidkrevende og ineffektiv. Mange parter skulle tas med i rådet, og det skulle etterstrebes konsensus før en beslutning ble tatt. Slik sett var det også forenlig med den sørafrikanske samfunnspsykologien.



---

Likevel var det den ulike fordelingen av endringsiver som utgjorde størst forskjell. Vi to norske studentene som var der en begrenset periode ønsket å se konkrete resultater av arbeidet vårt, elevene ville at det skulle komme i gang, og styringsgruppen hadde fra starten av lagt et tidsperspektiv på arbeidet som snart ga oss en følelse av å være på overtid. Når jeg nå reflekter over alle faktorene som måtte gå i orden før prosjektet kunne bli en realitet, var det kanskje ikke merkelig at de ulike fasene tok lenger tid enn vi håpet på. Igjen må jeg minne om at de delene av Grabouw hvor vi ville etablere programmet var fattige områder med store sosiale problemer. Det var en gjennomgående ressursmangel som også ble gjenspeilet i Elf, hvor vi jobbet. Det var en lang rekke problemer som burde løses. Noen av oss var kanskje så sentrert på at vårt prosjekt var det viktigste anliggende, at vi ikke i tilstrekkelig grad tok med i betraktningen at dette kun var ett av flere initiativer som burde vært etablert for å bedre livskvaliteten for menneskene i Grabouw. Dette var imidlertid en bevissthet de lokale levde med, og som kan ha blitt gjenspeilet i det jeg av og til opplevde som manglende engasjement. Like sannsynlig var det et uttrykk for noe annet. Nemlig at problemene lokalsamfunnet opplevde var så mange at det krevde en bred fordeling av de tilgjengelige ressursene, både i form av økonomisk og human kapital.

#### **5.2.4 Markering av fremskritt**

Å gjennomføre endringer tar tid. Dette kan i seg selv være problematisk. I følge Kotter kan endringsengasjementet avta og prosessen miste sitt momentum, hvis det ikke underveis i prosessen legges til rette for kortsiktige mål som kan markeres og belønnes. Dersom det tar for lang tid før de involverte ser at innsatsen bærer frukter, kan veien til endringsvegring være kort. Aspektet ble ikke vektlagt i prosessen. Vi var innstilt på at endringen skulle realiseres før en markering kunne finne sted.

Partnerskapet mellom Elf og Usiko gikk mer eller mindre umarkert for seg. Denne antakelsen kan ha bidratt til at viktige involverte mistet noe av gløden for prosjektet.

Mens det å feire små fremskritt er bra, så kan det å feire ferdigstilling av endringsprosessen for tidlig, være katastrofalt. I det endringen erklæres en suksess,

vil fremdriften stoppe opp. Dersom det er for tidlig, vil det kunne virke ødeleggende på prosessen (Kotter, 1996).

På tross av at det ved en retrospektiv gjennomgang av observasjonene under prosessforløpet ikke er problematisk å se forbedringspunkter, var det vanskeligere å få øye på når man var midt i prosessen. Det var utfordringer underveis, samtidig beveget prosessen seg i en hovedretning vi oppfattet som riktig og lovende. Etter endt opphold hadde vi tillit til at programmet ville bli en realitet. Logistikken var tatt hånd om, prosjektet var lagt inn i neste års prosjekt, deltakerne var rekruttert og klare til å begynne. I tillegg skulle det komme en ny ansatt som skulle ta over plassen for Marius og meg. Før vi dro var det en markering av at prosjektet skulle igangsettes. Vi erklærte at prosjektet ville bli en realitet, og dro. Det var prematurt, og kan ha bidratt ytterligere til at prosessen kollapset.

### 5.3 Samfunnspsykologiens metoder?

Det er noe tiltalende ved en tilnærming som ikke ser på sårbare grupper som passive ofre, men som en uforløst kilde med potensiell sosial og politisk makt (Asthana & Oostvogels, 1996). Og det er mange fordeler. Ved Elf var det for eksempel et faktum at flesteparten av de som jobbet der også var lokalt forankret ved at de bodde i området. Det bidro til å gi organisasjonen lokal anerkjennelse og de ansatte en oversikt over hva som var de reelle utfordringene lokalsamfunnet sto ovenfor. I prosessen med å etablere ungdomsutviklingsprogrammet jobbet vi med å følge samfunnspsykologiens inkluderende metodikk for endringsprosesser. Da prosjektet allikevel strandet ble det aktuelt å spørre om det var metodikken eller utførelsen som var et problem? Ankerpunktet innenfor samfunnspsykologien knyttet til bemyndigelse og økning i menneskers tro på egne mestringmuligheter, var ikke kompatibelt med å tvinge gjennom beslutninger fra en prosjektledelse uten at de beslutningene angikk hadde hatt medbestemmelse. Samtidig kunne det at alle skulle bli hørt og tatt hensyn til, gå på bekostning av tydelig ledelse og gjennomføringskraft. I den samfunnspsykologiske diskursen er det få beskrivelser om potensiell manglende

---

effektivitet. Heller er det fokusert på de positive effektene av den store graden av medbestemmelse (Butterfoss, Goodman & Wandersman, 1993). Når prosjekter fundamenteres i og drives av lokalsamfunnet, øker sannsynligheten for at endringene får gehør hos de berørte og derfor blir vedvarende. Mine observasjoner i denne prosessen gjør det allikevel nødvendig å komplisere dette bildet. Samtidig som det skulle være stor grad av medbestemmelse og lydhørhet for signaler fra lokalsamfunnet, så hadde både Elf og Usiko klare formeninger om hvordan programmet skulle se ut og utføres. Et eksempel er møtene med lærerne som opprinnelig var mest interessert i et program som skulle ta seg av de aller mest problematiske elevene. De så ikke poenget i å lage et program for ungdommer i risikozonen. Det vil si de som var jevnlig på skolen, ikke hadde omfattende rulleblad og klart uttalte problemer, men hadde sosiale forhold imot seg og en nedadgående trend med hensyn til akademiske prestasjoner og adferdsmønster.

Usiko kom inn i prosjektet med flere års erfaring om at dersom en samlet de mest problematiske i en gruppe, ville de negative tendensene forsterke seg og intervensjonen virke mot sin hensikt. Utgangspunktet for programmet var at det skulle være preventivt og promoterende, ikke først og fremst kurativt. Andre lærere mente at ressursene heller burde brukes på å kurse lærerne til bedre å hankses med elevenes problemadferd og vansker. I sum så jeg mange tilløp til uenigheter mellom initiativtagerne og de berørte gruppene. Tendensen var imidlertid klar. Elf og Usiko, representert ved styringsgruppen vant frem i diskusjonene og fikk viljen sin. Dermed forsvant i realiteten noe av medbestemmelsen. Mens samfunnspsykologien fremhever at lokalsamfunnet og de som innbefattes av intervensjonene vet best hvor skoen trykker, ble virkeligheten i Grabouw at prosjektledelsen visste best og motstand mot det som var planlagte ble møtt med diskusjoner som kunne bære mer preg av overtalelse enn en diskusjon mellom likeverdige parter. Dermed fikk prosessen lett et ovenfra og ned-perspektiv, noe vi nettopp ville unngå. Stimuleringen til medbestemmelse, som så ble forkastet, gjorde at parter som i utgangspunktet viste interesse og initiativ for prosjektet, mistet noe av dette da forslagene ikke fikk noe

gjennomslag. Denne bekymringen ble formulert fra sosiallæreren ved skolen, som var med i styringsgruppen og hadde oversikt over hva det ble pratet om på lærerværelset. Men hennes bekymringsmelding ble ikke tatt hensyn til. Det lå et paradoks i prinsippet om medbestemmelse og at lokalsamfunnet selv visste best hva som trengtes og hvordan. For var det egentlig tilfelle? Usiko hadde lang erfaring fra arbeid med ungdommer, og hadde både vellykkede og mislykkede prosjekter bak seg. De hadde flere ganger erfart hvordan lærere så sitt snitt i å få avlastning med de mest problematiske elevene, samtidig som programmene ikke lyktes fordi deltakernes adferd ble forverret når mange ble satt sammen i en gruppe. Usiko mente sterkt at det samme ville skje her. De fortalte dermed om eksempler på hvordan full medbestemmelse også kunne bære galt av sted. Jeg erfarte hvordan det var negativt for prosessen at alle interessepartene ikke ble tatt hensyn til, men et motsatt scenario ville heller ikke vært uten utfordringer.

Selv om lærerne og andre ressurspersoner benyttet muligheten til å komme med sine perspektiver på programmet og endringsprosessen, gjaldt ikke dette alle. Jeg så flere tilfeller med av hvor vanskelig det kunne være å selge budskapet om medbestemmelse og dermed også prinsippet om myndiggjøring. Tanken på at de skulle ha noe de skulle ha sagt eller bidra med syntes å ligge fjernt for mange. I møte med foreldre fra skolen kom det ingen forslag frem. Det ble fortalt meg fra lokalt ansatte ved Elf at de var vant til at tiltak ble fattet, og at de skulle forholde seg til det. Selv om programideen ble forklart og det ble oppfordret til deltakelse, vektlagt at alle forslag var velkomne og at det ikke fantes en fasit på hvordan vi skulle gå frem, så var det i praksis vanskelig å få frem dette budskapet. Slik ble medbestemmelse og deltakelsesaspektet mindre enn sitt potensial. Det var en tilnæringsmetode mange hadde liten praktisk erfaring med eller følte seg ukomfortable med.

Aksjonsrettet samfunnsforskning hevder imidlertid ikke en fremgangsmåte der alle alltid skal ha like mye å si i enhver situasjon. Heller sier den at lokalsamfunnets medlemmer skal bli hørt og tatt hensyn til ved hjelp av en behovsanalyse. Deretter bør det dannes en koalisjon bestående av et representativt utvalg, som bør ha makt og

---

anerkjennelse nok til å føre frem endringene lokalsamfunnet har uttrykt gjennom behovsanalysen. (Fawcett et al. 1995). Behovene var det imidlertid ikke uenighet om i Grabouw. Det var få eller ingen som var uenige i at ungdommene burde satses på, og var en forsømt gruppe. Hvordan de best kunne hjelpes var det imidlertid ikke konsensus om, og da vant styringsgruppens argumenter frem over kritiske røster.

## 5.4 Partnerskap?

Elf og Usiko hadde flere grunner til å inngå et partnerskap om etablering og drift av ungdomsutviklingsprosjektet. En viktig grunn var at Usiko hadde erfaring og kompetanse i å etablere og drive ungdomsutviklingsarbeid og Elf anså det som hensiktsmessig at denne kompetansen kom inn i organisasjonen. Usiko på sin side, så på Elf som en døråpner til et nytt lokalsamfunn og muligheter til å utvide sitt virkeområde. Begge organisasjonene var avhengige av å vise sine støttespillere at de var i utvikling og i takt med de rådende utfordringer. Av denne årsak var begge gruppene villige og motiverte da de begynte forhandlingen om hvordan partnerskapet skulle se ut. I en oversiktsartikkel over partnerskap mellom organisasjoner, fremkom noen fellesfaktorer som burde ligge til grunn når et partnerskap inngås. Noen av de viktigste var:

- Gjensidig tillit, komplementære styrker, gjensidighet i ansvarsforhold, felles beslutningstaking og god kommunikasjon.
- Klart artikulerte mål, likhet i distribusjon av innsatsområder og gevinst, innføring av metoder som kan måle og overvåke prosessen, klar avgrensning av innsatsområder og hvordan en skal behandle disputer.
- Gjensidig støtte og konstruktiv agens.
- Transparens i forhold til finansielle forhold, langsiktighet og anerkjennelsen av partnerskapet.

(Lister, 2000)

Partnerskapet mellom Usiko og Elf bar preg av en ad hoc tilnærming. Det kom mer til gjennom tilfeldigheter og behov som oppsto underveis, enn gjennom grundig planlegging og tilrettelegging. Partnerskapet skulle bare omfatte ungdomsutviklingsprosjektet, og ble liggende som en undervirksomhet av helseavdelingen ved Elf. Den unnselige posisjonen bidro til at informasjonen om det inngåtte partnerskapet ikke ble kommunisert tydelig nok i hele organisasjonen. Selv innad i helseavdelingen observerte jeg at det ikke var full klarhet om hva Usiko var, eller hva de gjorde der. Ved Elf jobbet mange av de ansatte på hovedkontoret en uke, og ute i felten den neste. Det bød på utfordringer i forhold til informasjonsflyten i organisasjonen. Intranett eller jevnlig informasjonsskriv fantes ikke. Det gjorde at bare de som daglig jobbet med prosjektet var godt informert om hvor prosjektet sto. Usikomedlemmene som bidro i prosjektet ble ikke formelt introdusert for hele organisasjonen, men folk ble informert stykkevis og delt. Det bidro til at det var vanskelig å vite hva ulike aktører var informert om på ulike tidspunkt i prosessen. Det var likevel en distinkt positivitet rundt prosjektet, og begge parter var optimistiske. Prosjektet var ikke estimert til å bli veldig kostnadskrevenende det første året, da pilotprogrammet kun skulle innbefatte en gruppe på 13 ungdommer. Usiko skulle finansiere og administrere turene i villmarken å stå for opplæring av mentorene, mens Elf skulle sørge for daglig drift og de ukentlige sesjonene. Det var en ordning begge parter uttrykte tilfredshet med. Lister (2000) har beskrevet hvordan tydelig kommunikasjon og avklaring av ansvarsområder er viktige suksesskriterier ved inngåelse av organisasjonsmessige partnerskap. Disse punktene ble ikke vektlagt i særlig grad. Vi definerte de to organisasjonenes roller på en overordnet måte. Samtidig ble det ikke klarlagt hvem som faktisk hadde ansvar på planleggings og forberedelsesstadiet. Usiko følte seg underbemannet og overarbeidet i utgangspunktet, og dette var en beskrevet følelse hos flere ved Elf også. Det førte ofte til et moratorium der begge parter ventet på handling fra den andre, og begge antok at den andre hadde oversikt over hvor prosjektet sto. Hva var dette et symptom på? I samtaler med noen av Usikomedarbeiderne ble jeg fortalt at de ikke følte de egentlig hadde kapasitet til å ta på seg ytterligere et prosjekt uten å få økte ressurser i tillegg. De beskrev hvordan dette var blitt bestemt fra ledelsen, og de ikke hadde hatt kontroll

---

over prosessen. Det betydde at prinsippene de jobbet etter i implementering og drifting av prosjekter, med at vedtak skulle ha resonans hos ansatte eller i lokalsamfunnet, ikke ble fulgt i egen organisasjon. Samtidig understreket de at når dette først var bestemt så ville de jobbe for å få etablert prosjektet. Det gir imidlertid grunn til å anta at holdningen spesielt Usikos medarbeidere gikk inn i partnerskapet med, påvirket både prosessen og partnerskapet i en negativ retning.

Selv om partnerskapet i seg selv var gjensidig anerkjent, betydde ikke det at det var en gjensidig anerkjennelse av den andre partens behov og bidrag. Som deltaker med relasjoner i begge organisasjonene, observerte jeg også hvordan begge ga uttrykk for at de gjorde den andre organisasjonen en tjeneste. Usiko anså sin kompetanse og erfaring innenfor ungdomsutvikling som overlegen det Elf hadde å bidra med. På samme måte mente Elf, som var en mye større organisasjon, at de hadde gitt Usiko en invitasjon og mulighet til å vokse, utvikle seg og få være med på en del av Elf sin virksomhet i ett lokalsamfunn hvor de ikke deltok fra før. Begge partene ga beskrivelser som tilsa at den andre organisasjonen var mer avhengig av deres bistand enn omvendt. Ideen om et fruktbart og gjensidig berikende samarbeid, syntes dermed tidvis mer som et skinnsamarbeid der ansvarsforholdene ble pulverisert, i stedet for og implementeres i prosessen. Slik ble samarbeidet i innledningsfasen, mer en hemske enn et konstruktivt partnerskap. Det var en enighet om samarbeid, men ingen tydelig avklaring om vektingen og fordeling av ansvar. Dette medførte en gjensidig avventning, der begge parter ventet på at den andre skulle påta seg et overordnet ansvar. Usiko så på sin egen rolle i denne prosessfasen som konsulterende, de hadde gjort dette før og kunne komme med råd og tips om fremgangsmåte. Problemet oppsto da dette ikke ble tydelig avklart, og Elf så Usiko som en mulighet til å fraskrive seg noe av ansvaret for fremdriften. Et ansvar Usiko ikke anså som sitt.

## 5.5 Lokalt forankret?

Lokal forankring ligger som et grunnprinsipp i samfunnspsykologien. Prosjektet var lokalt forankret ved at det ble administrert fra en lokalbasert organisasjon. Vi ønsket

imidlertid å favne enda bredere. Vi skulle i stor grad bruke ressurser i lokalmiljøet, og vi skulle involvere lokalmiljøet i alle prosjektets faser. Målet var at dette skulle bidra til prosjektets troverdighet. Når prosjektet på sikt skulle utvides til å gjelde flere skoler, begge kjønn og flere aldersgrupper, antok vi at jobben ville bli lettere når lokalsamfunnet alt hadde en oversikt og investerte ressurser i det som skjedde. Spørsmålet var om vi lyktes i denne målsettingen. Samfunnspsykologien etterstreber en full rollelikhet mellom forsker/tilrettelegger og lokalsamfunnets medlemmer. I denne forstand oppnådde vi ikke målsettingen. Styringsgruppen hadde et overordnet ansvar for prosjektet. Samtidig var rollelikhet et ideal vi strakk oss mot. Vi var i stadig dialog med forskjellige representanter fra lokalsamfunnet. Noen av dem var med i styringsgruppen, mens andre bare ville holdes oppdatert om fremdriften å komme med forslag. Likevel forble det "vårt" prosjekt, og vi klarte ikke skape en stemning om at dette var noe vi alle sto sammen om. Når noe ikke fungerte eller ble utsatt, så var det styringsgruppen som måtte svare for det, det samme når det ble gjort fremskritt. Styringsgruppen ble personifisert med prosjektet, og aller mest Marius og meg selv. Rollen som tilretteleggende bakmenn var ikke bare vellykket. Gjennom hele oppholdet ble Marius og jeg identifisert som ledere og prosjektansvarlige i våre møter med de lokale. Den fremtredende rollen vi så oss nødt til å ta i prosjektet var ikke kompatibelt med den planlagte anonymiteten. Det var også kanskje urealistisk at to unge, vestlig utseende menn som ikke snakket språket, ikke ville bli lagt ekstra merke til.

## 5.6 Ledelse?

Ansvar for diskrepansen mellom teori og praksis lå hos alle som jobbet med prosjektet. Det var utformet en strategi for hvordan endringsprosessen skulle utføres og for hvordan den skulle lede frem til etableringen av programmet. Når det likevel ble syndet mot den vedtatte strategien, ville det vært nødvendig med en inngripen fra en ledelse som kunne ført prosessen tilbake på rett spor. Selv om det var en formell ledelse for prosjektet ved lederen av helseavdelingen hos Elf, så var det ingen tydelig



---

ledelse i praksis. Endringsprosesser, i stor eller liten skala, kjennetegnes av at stabile rutiner og prosesser brytes opp, etablerte oppfatninger utfordres og at maktforhold endres. I slike sammenhenger øker betydningen av personer som kan fatte ikke-rutiniserte beslutninger, som kan trekke opp visjoner for fremtiden, og som kan skape orden (Jacobsen, 2007). Rollefordelingen i dette prosjektet var vage. Vi to norske studentene brukte mest tid på prosjektet og hadde roller hvor vi hadde et ansvar for daglig oppfølging og kontakt med de ulike partene. Vi hadde ingen formell beslutningsmyndighet og skulle fungere som tilretteleggere, men var ofte de som presenterte det vi jobbet med og som oftest var i møtene med ulike interessenter. Dermed ble vi ansett av mange for å være ”prosjektets ansikt utad”, sågar var det mange som trodde at det hele var vårt prosjekt. Dette kan ha senket prosjektets anseelse i lokalsamfunnet og hos potensielle støttespillere, siden de ofte trodde at dette var et studentprosjekt som ville opphøre når vi dro etter seks måneder. Prosjektet manglet dermed en tydelig lederskikkelse eller en klar oppgavefordeler. Vi rapporterte til lederen ved helseavdelingen i Elf, men det var ingen leder med daglig oversikt over hvor prosessen sto. Marius og meg selv hadde best oversikt, men for oss ble det problematisk da vi ikke hadde beslutningsmyndighet. Det var en utfordring at det som regel var vi to som hadde den daglige oppfølgingen, mens de andre deltakerne i styringsgruppen hadde fullt arbeid ved siden av at dette prosjektet skulle etableres. Det ble dermed et tilleggsprosjekt for dem, som de bare kunne ta tak i når det var ekstra tid. Dette førte til at prosjektet savnet en tydelig profil utad, som det kunne fått med en klar lederskikkelse.

## 5.7 Tidsrammen?

Det opprinnelige målet var at prosjektet skulle igangsettes allerede etter et par måneder med planlegging. Marius og jeg var tiltenkt roller som veiledere og tilretteleggere også i det ferdige programmet. Det ble imidlertid raskt klart at dette var et urealistisk mål. På tross av at målsettingen ble revidert, og det nye målet var at alt skulle være klart til oppstart etter seks måneder, spredde det seg en vedvarende

følelse av hastverk. Kanskje stagnerte prosessen fordi vi befant oss i en annen fase av prosessen enn det vi selv var klar over?

Jacobsen (1997) skriver:

Når fokuset settes på endringsprosessen, trer noen viktige forhold klart frem.

For det første er det viktig å være klar over at en prosess er noe som utvikles over tid. Endring skjer ikke momentant, men er noe som utvikler seg gradvis(...) Av denne grunn er det nødvendig å forstå tidsmomentet knyttet til endringsprosessen.

(s.137)

Jacobsens poeng om at endring er en prosess som utvikler seg over tid, ble ikke vektlagt i prosjektetableringen. I stedet fokuserte vi på det endelige produktet som skulle komme ut av prosessen. På tross av at programmet som skulle innføres var i liten skala, så bar det i seg mange av de samme elementene som andre endringsprosesser. For eksempel endringsmotstand, eksemplifisert ved lærerne på skolen. Kimer til slik motstand fantes for øvrig både i Elf og Usiko. Noen var av oppfatningen at det var nok å gjøre fra før, og at man ikke skulle ta på seg enda et prosjekt når organisasjonenes ressurser alt var knappe. Det var nye kulturer å forholde seg til, Usiko representerte en ny kultur for Elf og omvendt. Skolen representerte en ny kultur, og for Marius og meg, representerte alt en ny kultur. Summen tilsa at endringsprosessen ville trenge tid for å kunne konsolideres. Kotter (1996, 2002) opererer med år, når han beskriver endringsprosesser. Til sammenligning var seks måneder for å gjennomføre og befeste en endring lite. Motstanden vi møtte kan også ha vært et uttrykk for at vi gikk for fort frem, og dermed syndet i forhold til faktorene Kotter beskriver, og som predikerer vellykket endring. En forklaring kan være tidspresset som lå over gruppen og som førte til forhastede beslutninger.

---

Duck (1993) skriver:

(...) Styringsgruppen begynner å jobbe, lukker seg inne i et møterom og kommuniserer ikke med resten av organisasjonen. De jobber med å finne ut sin egen gruppedynamikk og tester ut en rekke ”hva hvis” hypoteser. Mellom seg blir de enige; det og til enhver tid å informere alle parter er en luksus de ikke har råd til. Når tiden er omme og det er tid for å rapportere om hva styringsgruppen har funnet ut av, finner de en strategi for å la alle vite hva de har utrettet. Denne tilnærmingen er nærmest garantert å ikke føre frem (...).

(s. 58-59)

Ducks beskrivelse bærer i seg mange av de samme elementene som oppsto i vår prosess. På tross av at det ikke var den uttalte strategien for hvordan det skulle jobbes, var det en avstand mellom teori og praksis. Diskusjoner, prøving og feiling vil være en naturlig del av prosessen. Utgangspunktet at det var mulig å få gjort de nødvendige endringene for å få etablert programmet på seks måneder, var forståelig. Problemer oppsto da det ble klart at vi ikke ville klare å holde oss innenfor tidsrammen. Jeg observerte hvordan det snek det seg inn en laissez-faire holdning om at vi skulle komme så langt vi klarte og så fikk man ta det derfra. En av Usikomedarbeiderne uttalte også at for han var det egentlig greit at prosjektet trakk ut litt, da fikk de tid til å konsentrere seg mer om de eksisterende prosjektene deres, og så fikk dette prosjektet få mer fokus når de fikk friggitt mer ressurser. Utfordringen med den holdningen var at de klare målsetningene ble mer uklare. Prosesser kan være uten ende, men et mål må ha en definert slutt (Schein, 2004). Uttalelsene fra Usikomedarbeideren pekte også på en annen mulighet: At det i første rekke var Marius og meg selv som erfarte det vi opplevde som et tidspress. Vi var der en begrenset periode, og ønsket å se konkrete resultater av arbeidet vi nedla. Som norske studenter, kom vi med en vestlig forståelse av hva som var effektivitet og hva som var fremgang. En forståelse vi sjeldent fant resonans i, verken hos Elf, Usiko eller Grabouw for øvrig. Det kan tyde på at opplevelsen av dårlig tid og manglende

fremgang kanskje mer var subjektive opplevelser vi satt med, enn en gjennomgående følelse hos de andre involverte.

## 5.8 Språklige og kulturelle barrierer?

Fiske, Kitamaya, Markus & Nisbett (1998) definerer kultur slik:

Kultur er trossystemet og verdiorienteringen som påvirker skikker, normer, praksis og sosiale institusjoner inkludert psykologiske prosesser (språk, omsorg, praksis, media, utdanningssystem) og organisasjoner (media, utdanningssystem).

(s. 917)

Fordi kulturen infiltrerer alle områder og alle nivåer i et samfunn, var den en viktig variabel å forholde seg til da vi skulle etablere det sosiale endringsprosjektet i Grabouw. Grabouw, som Sør-Afrika i sin helhet, var en kulturell smeltedigel. På tross av kulturelle forskjeller innad i de ulike "kulturelle gruppene", observerte jeg likevel så mange likhetstrekk i de ulike gruppene at man kan gjøre noen generaliseringer. Innad i de hvite miljøene utgjorde de som hadde engelsk og de som hadde afrikaans som førstespråk ulike kulturer. De "fargede" hadde sin kultur, de hvite sin og de svarte hadde sine. I tillegg møttes forskjellige organisasjonskulturer hos Elf og Usiko. Alle kulturgruppene var avhengige av et godt samarbeid for at prosjektet skulle bli vellykket. Sør-Afrika har elleve offisielle språk, hvor mange av dem gjorde seg gjeldende i Grabouw, selv om de klart dominerende var afrikaans og xhosa. Noen snakket engelsk, men på langt nær alle. Det var ikke gitt at vi kunne få adgang inn i et så kulturelt komplekst landskap og samtidig ha ambisjoner om å bidra aktivt i skapelsen av et levedyktig endringsprosjekt. En fordel var imidlertid at vi representerte Elf, som hadde et godt rykte i lokalsamfunnet. De ansatte ved Elf speilet også de ulike kulturelle gruppene godt. Vi brukte den første måneden på å bli med rundt i Grabouw og omegn, gikk fra hus til hus med hjemmesykepleierne i og utenfor

---

de uformelle bosetningene. Vi møtte rektorer, lærere og elever ved de ulike skolene, besøkte barnevernsinstitusjonen, gamlehjemmet og forskjellige gårder.

Mange av dem som kunne snakke og forstå engelsk følte seg ikke komfortable med overgangen. Det førte til at vanligvis snakkesalige mennesker ble stille når kommunikasjonen foregikk på engelsk. Språk er en del av kulturen, og representerte en tilbakevendende utfordring. Samtidig kan det være hensiktsmessig å skille språk og kultur. Hva var et uttrykk for språklig sjenanse og hva var et uttrykk for den lokale kultur? Jeg vil bruke Elf som eksempel på en problematikk som vedvarte i ulike settinger under oppholdet.

For å forsøke å ta brodden av blygheten, gikk vi inn for å lære oss noen fraser på henholdsvis xhosa og afrikaans. Det skapte god stemning når vi forsøkte å stotre oss frem, men førte ikke til at sjenansen forsvant. Blygheten vi tidvis opplevde var spesielt fremtredende hos xhosakvinnene. Kjønnssrollemønstret spilte her inn som en viktig faktor. I xhosakulturen var det et tydelig tradisjonelt kjønnssrollemønster, der kvinnen var mannen underdanig. Spesielt i denne kvinnegruppen, som var godt representert ved Elf, var det vanskelig å oppnå det vi opplevde som god kontakt. Mens xhosakvinnene ofte viste tilbakeholdenhet, var forholdet motsatt hos mange av afrikaanskvinnene. Eksempler på det, fikk vi allerede i starten av oppholdet. Til dels svært personlige beretninger ble tidlig meddelt oss som en del av den daglige dialogen med kollegaer. Det kunne handle om ens egen historie, men også om andre kollegaers. Marius og jeg satt ofte igjen med en følelse av at vi også burde meddele flere ting av personlig karakter, uten at det nødvendigvis føltes helt komfortabelt.

Religion og kirke spilte en viktig rolle i Grabouw, så vel som innad i Elf. Hver morgen samlet helseavdelingen seg i ring, holdt hender, ba en bønn og så ga alle hverandre en klem og et ønske om en god dag. Jeg gjorde min nærmeste sjef oppmerksom på at mitt religiøse ståsted ikke gjorde det naturlig for meg å bidra i bønnen, men at jeg ble med så fremt hun og de andre ikke følte det som krenkende ovenfor deres tro. Hun forklarte at det ikke spilte noen rolle, og jeg var velkommen til å være med likevel. Etter hvert følte vi oss mer som en del av miljøet og vi oppfattet

at vi fikk mer og mer bevissthet rundt kulturen vi befant oss i. Men gjorde vi det virkelig? Og hvorfor var dette viktig?

Foruten at det var viktig for oss personlig å gjøre et godt inntrykk og tilegne oss så mye kunnskap om kulturen vi befant oss i som mulig, anså vi det som viktig for jobben vår at vi var en akseptert del av en akseptert organisasjon. De fleste ansatte bodde i og var en del av lokalsamfunnet i Grabouw. Hvis vi bare ble oppfattet som nok et par vestlige studenter som ønsket å etablere noe uten at det var befestet og godkjent av lokalsamfunnet, ville det gå på tvers av målsetningen om at programmet skulle være drevet og basert i lokalsamfunnet. I så fall fryktet vi for at programmet ville kunne forvitte. Imidlertid følte vi oss stort sett veldig godt mottatt innad i Elf. Vi fikk stadige tilbakemeldinger på hvor godt vi hadde funnet oss til rette og hvordan vi var en integrert del av helseavdelingen. Men det var fra de afrikaanstalende tilbakemeldingene om hvor godt vi hadde blitt integrert kom.

### **5.8.1 Deltakende observatør**

Litteraturen om deltakende aksjonsforskning diskuterer mye den skjeve maktbalansen mellom forskere og deltakere. Det fremheves hvordan temaer som ulikhet i makt, privilegier og rase bør tas opp og diskuteres. Likevel gjøres dette for sjelden (Drevdahl, Taylor & Phillips, 2001). Krieger et al. (1999) har hevdet at hvite og vestlige aksjonsforskere i for liten grad problematiserer sin privilegerte situasjon og allikevel kaller seg "kulturnøytrale" og "fargeblinde" (Krieger, William & Zierler, 1999).

Vi befant oss i en vanskelig situasjon i dette henseende. Som hvite og vestlige utlendinger var det en fare for raskt å bli satt i bås av lokalmiljøet. Mens deltakerne i prosjektet og de vi samarbeidet med for øvrig, ofte bodde under trange og dårlige forhold, bodde vi fint i Cape Town, en times kjøretur unna. At vi valgte å bo der, og ikke i Grabouw hvor vi jobbet skapte forundring hos lokalbefolkningen. Mange av dem hadde ikke engang vært der, og at vi kjørte frem og tilbake daglig, fremsto som uforståelig for mange. Støtten vi mottok fra statens lånekasse, gjorde at vi "tjente"

---

mye mer i måneden enn det sjefen vår gjorde. Det var uunngåelig å ikke bli stemplet som rike og noen som levde i en helt annen virkelighet enn de selv gjorde. Og det var jo også en sannhet. Vi kviet for å fortelle om det parallelle livet vi på mange måter levde. Sammen med karakteristisk vestlig utseende og språklige barrierer utgjorde dette en utfordring i forhold til jobben vi skulle gjøre. Kanskje spesielt i Sør-Afrika, med deres nære rasistiske historie, var det en ekstra utfordring at vi var hvite. For mange svarte og fargede sørafrikanere representerte hvite mennesker alt som hadde gått galt for dem personlig og for Sør-Afrika som helhet. I Grabouw var det i tillegg mange fordommer mellom svarte og fargede. Mange ”fargede” mente at byen de så på som ”deres”, hadde blitt mye verre etter at svarte slo seg ned i området. Særlig var skepsisen stor overfor innflytterne fra Eastern Cape, som mange mente ikke hadde noe i Grabouw å gjøre. Det kompliserte bildet ytterligere, og vanskeligjorde jobben med å få oversikt over og å etablere gode relasjoner til de ulike grupperingene.

Samtidig som vi var, og ble ansett som rike og privilegerte befant vi oss også i en underordnet rolle, som studenter under opplæring, i tillegg til at vi ikke behersket to av de mest fremtredende språkene i området, xhosa og afrikaans. Hvordan påvirket disse faktorene jobben vi skulle gjøre?

I en rolle som deltakende aksjonsforskere, skulle vi komme så tett inn på kulturen vi opererte i og menneskene vi jobbet med, som mulig. Vi var avhengig av deres tro både på prosjektet og på oss som individer. Tidvis lyktes vi i dette, og fikk positive tilbakemeldinger. Samtidig fremsto to ting som klare. Det ene var vi ikke delte våre egne, personlige, tanker med andre enn hverandre, og vi ble heller ikke innlemmet i alt. I noen henseender tilhørte vi definitivt en utgruppe, og ble informert deretter. Innenfor aksjonsforskningstradisjonen bruker forskeren seg selv aktivt som et instrument i forskningen. Det er ikke forskerens rolle å fungere som en ekspert, men heller i en samarbeidsposisjon med forsøkspersonene (Dageid, 2006). Samtidig som vi jobbet sammen med dem, lærte fra dem og bidro med det vi kunne, benyttet vi også sjansen til å observere, snakke og intervju dem. Jevnlige loggførte jeg hva vi hadde gjort, hvem vi hadde møtt og erfaringer siden sist. Den daglige kontakten, og både det

jobbmessige og sosialt orienterte samværet gjorde at vi i økende grad følte oss godtatt, selv om vi gjennom hele oppholdet møtte miljøer vi ikke følte vi klarte å etablere en god og gjensidig kontakt med.

I kontakt med de unge deltakerne som skulle være med i programmet bød språk igjen på problemer. Dette løste vi som regel, ved at vi tok en posisjon i bakgrunnen og lot de andre ta seg av det meste av pratingen. Deltakerne var nysgjerrige på oss, men sjenerte for å snakke engelsk foran resten av gruppen. Det var ofte annerledes når de var en eller to. Da forsvant blygselen og det ble lettere å kommunisere.

### **5.8.2 Kultur og prosessforståelse?**

Som tidligere nevnt observerte jeg hvordan presset på tid, og følelsen av en prosess som stagnerte, først og fremst var noe Marius og jeg følte og gav uttrykk for. Det reiser et spørsmål om denne følelsen var et uttrykk for vår prosessforståelse, heller enn det generelle inntrykket av prosessen? Samtaler med ulike personer på forskjellige tidspunkt i prosessen, gjør det interessant å reflektere litt rundt dette. Både Elf og Usiko hadde erfaring med å drive etablerings og endringsarbeid innenfor sørafrikanske rammebetingelser. Det hadde hverken Marius eller meg selv. De visste at ting sjelden gikk fremover i en rett linje, men var en stadig kamp om ressurser, fremgangsmåter og kompromisser. Vi innehadde ikke den samme forståelsen og ble frustrerte der de heller trakk på skuldrene, tok et skritt tilbake, og ventet. Det bidro tidvis til å øke vår frustrasjon ytterligere. Kanskje var det uttrykk for en kultur, der opplevelsen av tidspress og effektivitet var annerledes enn den vi var vant med. Like sannsynnelig var det en kombinasjon mellom kultur og en erkjennelse av at endringer tok tid og var en kronglet prosess med stadig frem og tilbakeskritt. Skuffelsen vi følte da intervensjonen ikke ble etablert da den skulle, var muligens også prematur og bar preg av vår kulturelle og prosessuelle forståelse, eller mangelen på disse. I det lyset kan man danne en hypotese om at etableringen av ungdomsutviklingsprosjektet i Grabouw fortsatt er en prosess, som ikke er ferdigstilt.



## 6. Konklusjon, lærdom og avsluttende betraktninger

Ved analysering av et endringsinitiativ som ikke endte med den ønskede endringen, blir det naturlige fokuset å se på hva som gikk galt. Dermed har det vært lett å miste av synet at det var flere endringstilløp som også var vellykket og har gitt fundamentet det kan bygges videre på. Partnerskapet med Usiko fungerte ikke slik det burde. Samarbeidet var likevel viktig og har potensial til å bli et fruktbart et. Det er en god kombinasjon, deres kompetanse og kjennskap til målgruppen og lignende lokalsamfunn, kombinert med Elfs lokale forankring og erfaring med Grabouw. Ungdomsskolen prosjektet skulle etableres ved er forberedt på et elevrettet preventivt program, elever er sågar valgt ut til å bli med i programmet. Foreldre ved skolen er informert og tatt med i betraktningen, det samme er andre ressurser i lokalsamfunnet i form av kirken, helsetjenesten og andre ressurspersoner som har vært inkludert underveis i prosessen. Finansiering har vært på plass og vil kunne bli det igjen. Flere forhold tilsier at et nytt initiativ vil kunne ha større suksess.

Denne oppgaven har imidlertid fokusert på hva som ikke fungerte og hvorfor. Det gjennomgående spørsmålet i oppgaven har vært: Hvorfor feilet endringsprosjektet?

For å svare på det spørsmålet valgte jeg underproblemstillingen:

- Hvilke faktorer bidro til at endringsprosjektet feilet?

### 6.1 Hvilke faktorer bidro til at endringsprosjektet feilet?

Det var mange faktorer å forholde seg til under endringsprosessen. I denne oppgaven har jeg sett nærmere på de jeg anser som de viktigste, for å kunne svare på hvorfor endringsprosessen feilet:

*Partnerskapet* mellom Elf og Usiko fungerte ikke etter hensikten. Det ble ikke lagt klare nok føringer på hvordan samarbeidet skulle se ut eller for hvordan ansvaret for prosjektet i planleggings og forberedelsesfasen skulle fordeles. Kommunikasjonen mellom organisasjonene var mangelfull, og samarbeidet bar til tider preg av at det var tatt en beslutning på ledelsesnivå, som ikke hadde støtte nedover i organisasjonene. Informasjon om at Elf og Usiko hadde inngått et partnerskap ble heller ikke godt nok kommunisert innad i Elf eller ut i lokalsamfunnet eller blant ulike støttespillere.

*Tidsrammen* på prosjektet var i utgangspunktet for kort. Den opprinnelige tidsrammen tilsa at prosjektet skulle starte opp etter to måneders forberedelser. Da det ble klart at det ikke ville gå, ble forberedelsesfasen forlenget til seks måneder. Det førte først til en følelse av hastverk, hvor svinger ble kuttet og det ble syndet mot prosjektets ambisjoner om å forankre endringene lokalt. Etter hvert som det viste seg at vi ikke ville klare oppstart etter seks måneder heller, så ble det ikke definert et nytt mål å jobbe mot. I stedet ble det enighet om å jobbe så godt vi kunne, og starte opp når alt var klart. Det viste seg å være et for abstrakt mål som gjorde at prosessen saknet opp. En følelse om at det ikke hastet lenger spredde seg, og førte til stagnasjon av fremdriften.

*Språklige og kulturelle barrierer* var sentrale rammebetingelser. At Marius og jeg, med viktige roller i prosjektet, ikke kunne kommunisere med de lokale på deres egne språk la selvsagte begrensninger på kommunikasjonen. At vi valgte å bo i Cape-Town istedenfor å bo sammen med de lokale i Grabouw, bidro til økt fremmedgjøring og spesielt i xhosakulturen hadde vi problemer med å bli fullt godtatt. Det fikk også konsekvenser at andre studentinitiativer hadde et dårlig rykte i Grabouw, og vi klarte ikke i tilstrekkelig grad å distansere oss fra disse.

*Ledelsen* av prosjektet var for vag. Ambisjonen om deltakelse og myndiggjøring fra lokalsamfunnet, samt ambisjonen om at prosessen ikke skulle ha et ovenfra og ned-, men et nedenfra og opp perspektiv, gikk på bekostning av en tydelig ledelse. Marius og jeg fikk på tross av hensikten, uformelle roller som daglige ledere av endringsprosjektet. Vi hadde likevel ikke myndighet til å fatte vedtak. At mange i

---

lokalsamfunnet så på oss som prosjektets ansikt utad, satte oss i samme kategori som de andre studentinitiativene, og bidro til at prosjektets anseelse ble svekket.

*De samfunnspsykologiske metoder* prosjektet skulle utføres i tråd med, ble ikke fulgt godt nok. I stedet ble det i flere tilfeller styringsgruppens oppfatninger om hva det var behov for og hvordan det skulle dekkes, som ble det dominerende. Behovsanalysen som lå til grunn for arbeidet ga ikke klare nok retningslinjer for prosessen.

*Vår rolle* i prosjektet ble for dominerende i den forstand at vi ble oppfattet som prosjektets ansikt utad. Det var ikke hensikten i utgangspunktet og det var heller ikke hensiktsmessig. Prosjektet var alt skissert før vi ankom Elf og Grabouw. Det jeg observerte og forsto som stagnasjon, ble ikke oppfattet slik av alle de andre i Elf og Usiko. Det jeg oppfattet som tilbakeskritt og motstand ble heller ikke oppfattet likt hos mange av de lokale vi diskuterte med. Ved at Marius og jeg følte ansvar og tok grep for vår oppfattelse av fremdrift og kontinuitet i prosessen, så fratok vi samtidig lokalsamfunnet eierskapet til prosessen. Faktum At prosessen stoppet opp da vi forlot prosjektet støtter også en hypotese om at vår innvirkning i prosjektet var for sterk og at prosjektet ble for basert på vår innsats. Samtidig satte vi ungdomsutviklingsprosjektet tydeligere på agendaen, økte oppmerksomheten og bevisstheten om prosjektet og la et grunnlag for at et nytt initiativ ikke må starte fra bar bakke. Vår manglende erfaring med arbeid som dette, og det faktum at det var en ny og kompleks kultur å forholde seg til, kan imidlertid også ha gitt oss et skjevt inntrykk av prosessen.

## 6.2 Hva kunne vært gjort annerledes for at endringsprosjektet skulle fungert bedre?

Hva har jeg lært av å være med på et endringsprosjekt som viste seg å ikke komme i mål? Jeg har valgt å avslutte denne oppgaven med å sette opp punkter med erfaring og antakelser jeg sitter igjen med fra min opplevelse som norsk psykologistudent og deltaker under et sosialt endringsprosjekt i Grabouw:

- Innledningen til partnerskapet med Usiko burde vært på et annet tidspunkt i prosessen. Dersom det var kommet til helt i starten av prosessen, hadde det vært lettere å definere ansvarsområdene. Alternativt kunne Elf sammen med andre lokale initiativtakere stått for implementeringen og forberedelsene til programmet. Når programmet var klart til å begynne, kunne man ha innledet samarbeidet med Usiko, for å få bistand til selve utførelsen. Det hadde i større grad ivaretatt det lokalsamfunnsbaserte aspektet. Når partnerskapet ble innledet når det gjorde burde premissene for samarbeid vært klarere, og definert for hele prosessen. Fra tegnebrettet til gjennomføring av det ferdige programmet.
- Roller skulle vært klarere fordelt, og innad i Elf burde kommunikasjonen vært tydeligere, samtidig som det ble sørget for at den nådde alle. Før partnerskapet skulle de involverte medarbeiderne i de to organisasjonene ha blitt tatt med i beslutningen om et samarbeid, så det ikke føltes som en ledelsesstyrt prosess de var blitt tvunget inn i.
- At tidsrammer brytes under endringsprosesser er ikke et nytt fenomen. Samtidig bør man ikke løse det problemet med ikke å sette seg konkrete mål, selv om målene må flyttes. Uten mål, stagnerer prosessen.
- Hvis man befinner seg i en fremmedkulturell kontekst må man utvise ydmykhet i forhold til nettopp det. Språk og uvante måter å se og gjøre ting på vil spille inn som viktige faktorer. Valgene man gjør i forhold til det må være bevisste. Enten må man jobbe på den måten man er vant med, å håpe at det også er nok i den fremmede kulturen. Alternativet er å ha en reel tilbaketrukket rolle, hvor man

observerer, lærer og lar de lokale engasjementene styre prosessen. Mellomtingen, som ble praktisert i dette prosjektet, er ikke effektivt.

- Når man har valgt en metode for hvordan man skal gå frem, må man holde seg til den. Vi hadde samfunnspsykologisk metodologi som et førende prinsipp, men der vi møtte motstand endret vi heller metoden enn programmet og prosessen. Det senket interesse og engasjement hos de berørte, istedenfor å inkludere.
- Endringsprosesser trenger ledelse. På tross av prinsipper om at medbestemmelse og endringsinitiativ skal komme nedenfra og ikke omvendt, vil en prosess uten en tydelig ledelse føre til uklarhet, forvirring og ineffektivitet. Tydelig ledelse står ikke nødvendigvis i kontrast til lokal medbestemmelse og myndiggjøring.
- Hvis et prosjekt tar mål av seg om å være lokalt forankret, må det bety mer enn at noen fra lokalbefolkningen får være med å bestemme i enkelte deler av prosjektet. Det kreves en bred sammenslutning av forskjellige grupper fra lokalsamfunnet, som må ha faktisk, og ikke bare en teoretisk medbestemmelse i forhold til alle aspektene ved prosjektet. Dette må skje selv om ting da blir gjort på en annen måte enn man selv finner ønskelig.
- Man må være bevisst sin egen rolle. Entrer man en fremmed kultur som både deltaker og observatør, må man være klar over, og åpen på, at det er i den rollen man kommer. Man må ikke unngå ubehagelige temaer og ikke vær redd for å ta opp å problematisere vanskelige temaer som for eksempel, makt, etnisitet, kjønn og sosiale forskjeller.

- Man bør hele tiden være oppmerksom på at ens forståelse av hva en ser og opplever, er ens egen og ikke en objektiv sannhet. Min forståelse av denne prosessen, er nettopp det, min forståelse.

### 6.3 Avsluttende betraktninger

Det sosiale endringsprosjektet feilet, og ble ikke videreført da Marius og jeg forlot Grabouw og Sør-Afrika. Denne oppgaven har jeg skrevet for å få et bedre innblikk i hvorfor det gikk slik. Men på tross av at mye gikk galt for prosjektet, er likevel et fundament lagt. Etter nylig korrespondanse med Elf og Usiko er det grunn til å håpe at et nytt initiativ etter hvert vil bli igangsatt, forhåpentligvis med lærdom om hva som gikk galt i første runde. Jeg har brukt Kotter for å ha en modell å se våre endringsbestrebelse opp imot. Gjennomgående har jeg sett at han har kommet med poeng, som hvis de i større grad var blitt fulgt fra vår side, kunne gitt gode ledetråder for videre fremdrift. Da jeg var midt i prosessen var det imidlertid vanskeligere å løfte blikket for å analysere hvor vi befant oss i prosessen. Hvis det hadde blitt gjort i større grad, tror jeg vi kunne ha sett at feiltrinnene vi gjorde underveis, er blitt begått av andre før oss. Og enda viktigere: Det kunne bidratt til at vi kunne ha hentet oss inn igjen, selv om det hadde følt som å gå et skritt tilbake. Det var miljø og kontekstavhengige variabler i Grabouw som gjorde at vi møtte problemer Kotter ikke tok høyde for i sine analyser. På tross av forskjellene har Kotter gitt gode verktøy å se denne prosessen med, og hans beskrivelser gir klare gjenkjennelsesaspekter for vårt forløp. I tillegg var det faktorer ved vår prosess, som Kotter ikke har beskrevet.

Det blir fort spekulativt å reflektere over hvordan situasjonen hadde vært hvis Marius og jeg ikke hadde jobbet med dette prosjektet i det hele tatt. Men det er ikke usannsynlig at det hadde ført til at noen andre fra Grabouw og Elf måtte ha tatt ansvaret det ble til at vi tok. Ekspresident i Sør-Afrika, Thabo Mbeki, har lenge hevdet at afrikanske problemer krever afrikanske løsninger. Ved vår inntreden i Grabouw kan vi, på tross av gode intensjoner, ha bidratt til at ungdomsutviklingsprogrammet i Grabouw fikk for mange elementer av vestlige

løsninger på afrikanske problemer. Men kanskje, vil de afrikanske løsningene gjøre at ungdomsutviklingsprosjektet i Grabouw likevel vil kunne bli en realitet i fremtiden.

## Referanser:

- Alkana, L. (2006). *Experiences of graduation or termination from a girls youth community project*. Assignment presented in partial fulfilment of the requirements for degree of Master of Arts (Psychology). Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Asthana, S. & Oostvogels, R.(1996). Community participation in HIV prevention: Problems and prospects for community-based strategies among female sex-workers in Madras.*Social sciences & medicine*. 43, (2). 133-148.
- Bhana, A., Petersen, I, & RoCHAT, T. (2007). Community Psychology in South Africa. In S.M. Reich., M. Riemer., I. Prilleltensky & M, Monteno (Eds.), *International community psychology. History and theories*. (s.377-391). US: Springer
- Bosk, C. (1979) Forgive and remember. Managing medical failure. Chigaco: University of Chicago Press (Online). 193-204. Tilgjenglig fra: Google Books.
- Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development: Experiments by nature and design.*Cambridge; MA: Harvard University Press* (Online). Tilgjenglig fra: Google Books.
- Butterfoss, F, D., Goodman, R, M. & Wandersman, A. (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. (Online). *Health education research. Theory and practice*, 8 (3), (s. 315-330).
- Carlquist, E, Nafstad, H.E., Blakar, R.M.(2007). Community psychology in a Scandinavian welfare system: The case of norway. In S.M. Reich., M. Riemer., I. Prilleltensky & M. Monteno (Eds.), *International Community Psychology. History and Theories*. (s.282-298). US: Springer
- Dageid, W. (2006). *Caring for those infected means caring for the future. A community based participatory support initiative aimed at meeting the needs of HIV positive people in the Limpopo province of South Africa*. Ph.d in Psychology. Oslo: University of Oslo.
- Dalton, J.H., Elias, M.J., & Wandersman, A. (2001). Community psychology: Linking individuals and communities. *Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning*.
- Drevdahl, D., Taylor,J., Phillips, D.(2001). Race and ethnicity as variables in nursing research, 1952-2000. (Online). *Nursing research*, 50(5), (s.305-313.)



- 
- Duck, J.D. (1993). Managing change. The art of balancing. In *Harvard business review on change*. Harvard Business Press (1996). 55-81.
- Fawcett, S.B., Paine-Andrews, A., Francisco, V.T., Schultz, J.A., Richter, K.P., Lewis, K.R. et al. (1995). Using empowerment theory in collaborative partnerships for community health and development. *American journal of community psychology* 23 (5). 677- 697.
- Felner, R.D., Felner, T.Y., & Silverman, M.M. (2000). Prevention in mental health and social intervention: Conceptual and methodological issues in the evolution of the science and practice of intervention. In J. Rappaport & E. Seidman. (Eds.), *Handbook of community psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. (s.9-42.)
- Ferreira, R. (in press). Community Based Coping: An HIV/ AIDS case study. N. Duncan., B. Bowman., A.V. Naidoo., N. Pillay, & V. Roos. (Eds.), *Analysis, context and action: An introduction to community psychology*. South Africa: UCT Press. (kap.24).
- Fine, M., Torre, M.E., Boudin, K., Bowen, I., Clark, J., Hylton.D. et al. (2003). Participatory action research: From within and beyond prison bars. In P.M. Camic., J.E. Rhodes., Yardley, L.(Eds), *Qualitative research in psychology. Expanding perspectives in methodology and design*. Washington, DC: American Psychological Association. (s.173-198).
- Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H.R., & Nisbett, R.E. (1998). The cultural matrix of social psychology. I D.T. Gilbert., & S.T. Fiske. (Eds.), *The handbook for social psychology*. New York: McGraw-Hill. (s.915-981).
- Gcabo, R. (2007). Managing community mental health projects. I Visser, M. (Ed.) *Contextualising community psychology in South Africa*. Pretoria: Van Schaik (s.149-166).
- Hill, C.E., Thompson, B.J. & Williams, E.N. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. (Online). *The counselling psychologist*, 25, (4), 517-572.
- Jacobsen.D.I.(2007). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. (1996). Leading Change: Why transformation efforts fail. In: *Harvard buisness review on change*. Boston: Harvard Business Press. 1-20.
- Kotter, J.P & Cohen, D. (2002). *The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Buisness School Press.

- Kelly, J.G., Ryan, A.M., Altman, B.E. & Stelzner, S.P. (2000). Understanding and changing social systems. In: J.Rappaport, & E. Seidman, (Eds.), *Handbook of community psychology*. (s.133-163). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Krieger, N., Williams, D. R., & Zieler, S. (1999). "Whiting out" white privilege will not advance the study of how racism harms health. (Online). *American journal of public health*, 89, (5), 782-785.
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO'S relationships with its partners. (Online). *Journal of International Development* (12), 2, 227-239
- Mansuri, G., & Rao, V. (2004). Community based and – driven community development: A critical review. *World Bank policy research working paper 3209*. Hentet 10 august 2008 fra:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=501663](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=501663)
- Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review* 3, (62), 279-300.
- Mayer, J.P. & Davidson II, W.S. (2000). Dissemination of innovation as social change. In: J. Rappaport & E. Seidman. (Eds.), *Handbook of community psychology*. (s. 421- 438). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Naidoo, A.V.(2000). Community Psychology: Constructing community, reconstructing psychology in South Africa. *Inaugural lecture*: University of Stellenbosch.
- Naidoo, A.V. (2002). The Jamestown community project evaluation report 2000-2002. *Department of Psychology: University of Stellenbosch*. 1-42.
- Naidoo, A.V., Shabalala, N.J., & Bawa, U. (2003). Community psychology. In: L. Nicholas, (Ed.), *Introduction to psychology*, (s.423-456). Cape Town: UCT Press.
- Naidoo, A.V., Duncan, D., Roos, V., Pillay, J., & Bowman, B. (In press). *Community psychology in South Africa: Theory, context and practice*. In: N. Duncan., A.V. Naidoo., J. Pillay. & V. Roos. (Eds.), *Analysis, context and action: An introduction to community psychology*. South Africa: UCT Press. (kap.2)
- North Central Regional Educational Laboratory. (2005). Hentet: 10.september 2008 fra ncrels webside:  
<http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/css/ppt/chap2.htm>

- 
- Pace, D.A., Harrison, T., & Fink, J.S. (2005). Enhancing youth development through after-school sports programming. Research consortium leisure & recreation and sport management & administration poster session
- Pillay, J. (2003). "Community psychology is all theory and no practice": Training educational psychologists in community practise within the South African context. *South african journal of psychology*, 33 (4), 261-268.
- Pinnock, D. (1997). *Gangs, rituals & rights of passage*. (Online). Cape Town: African Sun Press.
- Rappaport, J. (1977). *Community psychology: Values, research and action*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Scileppi, J.A., Teed, E.L., & Torres, R.D. (2000). *Community psychology: A common sense approach to mental health*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Shinn, M. & Perkins, D.N.T. ( 2000). Contributions from organizational psychology. In: J. Rappaport, & E. Seidman, (Eds.), *Handbook of community psychology*. (s.615- 641). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Smith, L.T. (1999). *Decolonizing methodologies: Research and indigenous peoples*. London: Zed Books.
- Stake, R. (1995). The art of case research. Newbury Park, CA: Sage Publications. (Online). 3-13. Tilgjengelig fra: Google books.
- Stokols, D. (2006). Toward a science of transdisciplinary action research. (Online). *American journal of community psychology*. 38, (1-2), 63-77.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? In: *Harvard business review on change*. Boston: Harvard Business Review Press. 139-159
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. (Online). *The qualitative report*. 3. (3).
- Trickett, E.J., Kelly, J., G., & Vincent, T.A.(1985). The spirit of ecological inquiry in community research. In: E.C. Susskind, & D.C Klein (Eds.), *Community research, methods, paradigms and applications* (s. 283-333). New York: Praeger Publishers.
- Walker, S.P., Wachs, T.D., Gardner, J.M., Lozoff, B., Wasserman, G.A., Pollitt, E. et al. (2007). Child development: risk factors for adverse outcome in developing countries. *Lancet* 369. 145-157.

Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Applied social research methods series vol. 5. (3.ed.). SAGE Publications.

Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment theory. Psychological, organizational and community levels of analysis. In: J. Rappaport & E. Seidman, (Eds.). *Handbook of community psychology*. (s. 43 - 63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers