

Kit Sanne Nielsen
(2006)

FORTÆLLINGER | ORGANISATIONER



I denne bog introduceres idéen om, at organisationsudvikling og udvikling af menneskelige potentialer kan foretages gennem en sproglig og fortællende tilgang. Organisationen kan ses som et kommunikativt system, hvor mennesker er forbundet i samarbejdende relationer og samtale med det fælles formål at løse mange typer af organisatoriske opgaver.

DEL 1: DET NARRATIVE

1.1. Virkelige historier og konsulentarbejde

Mit sprogs grænser er mit univers' grænser

Ludvig Wittgenstein

Historier handler om det, vi oplever og om vores værdier i verden. Et narrativ er en minidokumentation, der fortælles af andre, om det, man har oplevet. Den historie, der fortælles, udvikler og vokser ind i relationerne og kommunikationen mellem personerne.

Den psykologisk centrale essens i fortællinger er:

- At historier forbinder krop med psyke, føllser med fornuft og etik med formål
- At historier er mundtlig kommunikation, som understøtter sociale fællesskaber og relationer
- At kulturen og moralen i organisationen bliver tydeligere og mere forståelig for den enkelte.

I forbindelse med branding bruges fortællinger som kommunikationsredskab: Hvilken betydning vil dette produkt have for dig? Men fortællinger kan også anvendes til at skabe dialog mellem ledelse og medarbejdere og til at skabe udvikling i en virksomhed.

Det, der fortælles, bygger på (1) selvet, (2) relationen, (3) episoden og (4) kulturen.

Der er 5 hovedretninger inden for fortællingens univers:

1. Den store fortælling om virksomheden - branding
2. Historiefortælling som ledesværktøj
3. De dialogisk samskabte historier
4. Opsamlede fælleshistorier i organisationen
5. Den enkeltes virkelige, fortalte historie.

Du må selv være den forandring, du ønsker at se i verden

Mahatma Gandhi

Som leder har man ansvar for at organisere og bemande opgaverne i organisationen. Medarbejderen har en første position i forhold til udførelsen af arbejdet. Lederen har en anden position i forhold til at facilitere udførelsen af arbejdet.

Konteksten er en unik og konstrueret forståelsesramme, som tilfører mening, og som konsulenten forstår "sagen" inden for. Der er mange kontekster og konsulenten må skabe den, der synes mest konstruktiv. Kontekstvalg er subjektive valg, man foretager på baggrund af en vurdering eller et skøn. Kontekstbegrebet er vigtigt, når der arbejdes med forandringsprocesser. Det, der skal fokuseres på, skal ske inden for en ramme, en kontekst eller en sammenhæng.

Det er de narrative meningshistorier, som skaber og understøtter livet, samspillet og fællesskabet i organisationen.

Anerkendelse er en aktiv handling, der aktiveres, når konsulenten møder andre mennesker med respekt, accept og interesse

Når konsulenten indtager en tredje position, kan der skabes et læringsrum, som understøtter konstruktive interventioner. Konsulenten må kunne skifte focus og øjne de meningsfulde og mangetydige historier, som ligger uden for problemets indflydelse.

Problematiske historier hæmmer menneskers udfoldelse, og den narrative praksis medvirker til at udvikle "alternative" og mere opbyggelige historier.

Konsulentarbejde er kendetegnet ved, at

- Konsulentens arbejde skal afgrænses og gøres kontekstbestemt.
- Den forståelse af problemstillingerne, som organisationsmedlemmerne præsenterer, er indlejret i relationerne mellem dem
- Konsulentens primære opgave er at skabe en fælles sammenhæng, hvor der skabes en ny historie, og hvor folk bevæger sig konstruktivt fremad
- Konsulenten forholder sig nysgerrigt, åbent, indlevende og neutral over for foreslåede løsninger.

En vigtig pointe, når man arbejder i organisationer som konsulent, er at gå i meta og reflektere.

Konsulenten må være opmærksom på ikke at gøre skade - men må alliere sig med alle på samme tid uden at tage parti for nogle frem for andre.

I den narrative tænkning er identitet, selvet og følelser fænomener, der skabes i relationerne mellem mennesker i den løbende kommunikation.

1.2. Den narrative forståelse

Et narrativ er en metafor for at fortælle historier om den måde, livet leves på. Et narrativ er en fortælling - noget andet og mere end facts og information.

Mennesker skaber mening i deres liv og i de begivenheder, de oplever, ud fra de historier, de fortæller sig selv og andre om disse begivenheder.

Vi skaber vores egen virkelighed gennem vores erfaring i verden og sammen med andre. Viden, følelser og adfærd er sociale fænomener.

Formålet med at anvende narrativer i forandringsprocesser er

- At skabe en rigere beretning med større udvalg og mere opbyggelige, bekræftende historier
- At understøtte de kulturelle og sociale historier, der har indflydelse på personen
- At gøre samtalen til det centrale omdrejningspunkt

Den enkeltes liv består af multihistorier. Personen/figuren er den dominerende historie, men ved at lade bevidstheden flytte sig til andre figurer, som kan befinde sig i baggrunden, skabes alternative veje eller historier.

Ofte er folk fanget i helt bestemte historier - man kan fx være fanget i sin egen problemhistorie. Det narrative perspektiv tilvejebringer mulighederne for, at der altid er noget andet uden for problemhistorien.

Inden for den narrative teori arbejder der ikke med om en historie er sand eller falsk, men om den er tynd eller tyk. En tynd historie, er en historie, der endnu ikke har bidraget med reelle handlemuligheder. Inden for den narrative arbejdsmåde arbejdes der med mening. Der tages udgangspunkt i, at mennesker skaber mening i deres liv. En begivenhed tillægges mening, når en bliver fortalt og drøftet med andre.

Et narrativt menneskesyn er baseret på ønsket om

- At åbne for individets frihed til at vælge, hvordan man vil leve, tænke og frigøre sig fra de begrænsende historier - og i stedet fokusere på de opmuntrende historier
- At være kritisk over for, hvad der antages at være "naturligt og sandt" og dermed udfordre de gængse antagelser.

Den narrative vinkel har fokus på

- Det, folk gør - handlinger - frem for det, folk er
- Det, folk taler om og ønsker at opnå - hensigter
- Relationer og sociale kontekster, som konstant tilbyder en vifte af muligheder

1.3. Meningsfulde historier

Mennesker holder fast i deres historier, og har ofte svært ved at ændre på dem. Narrativ praksis handler derfor om at forstå, hvordan historierne kan ændres.

Mennesker skaber personlige myter i deres historiefortælling. EN personlig myte illustrerer værdier i personens liv og retningslinier i identiteten. Det er en form for en "hellig historie".

I forandringsprocesser er der brug for, at ledelsen træder tydeligt frem og viser, hvad den mener, at god ledelse er - og hvordan de etiske spilleregler er. Ledelsen skal desuden "walk the talk" - selv gå foran og gøre, hvad den kræver af medarbejderne.

Imagoer er selvbilleder, som er personificerede og idealiserede udtryk for selvet. Vi skaber alle sådanne dominerende karakterer i vores livshistorier. Imagoer kan forstås som internaliserede selvbilleder, der indgår som dominante og ofte konfliktende prototypeskikkelser i ens livshistorie.

1.4. Narrativ praksis - grundlaget

Det er ikke personen, der er problemet. Det er problemet, der er problemet!

Michael White

Narrativ praksis vil sige

- At være medforfatter til gode alternative og opbyggelige historier om menneskers kompetencer
- At få en aktiv rolle som medforfatter i andres historiekonstruktion
- At tillade flere forskellige beskrivelser
- At se problemet som problem - i stedet for at se personen som problem.

Grundpillerne i narrativ praksis bygger på:

1. Focus på historien, som det basale erfaringsmateriale. Et narrativ er som en rød tråd, der væver tingene sammen til en bestemt historie. Konsulent skal koncentrere sig om at arbejde fremadrettet og gøre de fortalte historier mere nuancerede. Dermed frembringes flere valgmuligheder.
2. Narrativer forudsætter en relationel verden. Udfordringen er at kunne tilbyde alternative historiers genkomst eller fremkomst. Som konsulent indtager man en position som medfortæller, der arbejder med de mange historier og de mange persongallerier. Opgaven er at gøre den alternative historie tykkere.
3. Processen er en "konverserende samtale". Det drejer sig ikke om at løse folks problemer, men om at skabe og fremme alternative historier. De nye og mere livsbekræftende historier fremmer proaktivitet og styrker personens engagement i sig selv og sin situation.
4. Problemet eksternaliseres eller separeres fra personen. Eksternalisering er et centralt redskab i den narrative tilgang. Det fjerner problemet fra personen og giver efterfølgende plads til færdigheder, kompetencer og værdier.

1.5. Magt, diskurser og historier i organisationer

Magt er et interessant begreb. Den franske filosof Michel Foucault udviklede en bestemt forståelse af magt og sprog som uløseligt forbundne.

Den styrende koalition har magten - og styrer diskursen. Diskursen sætter rammerne for

- Hvad der kan siges - og af hvem
- Ønsker, hensigter og forventninger til relationer
- På hvilket grundlag andre inviteres ind i en diskussion.

Diskurser er som regel usynlige, det vil sige, at de tages for givet som en del af det, der udgør "virkeligheden"

Stadig flere organisationer har en flad struktur. Det gør det vanskeligere at gennemskue magtens placering og dens konsekvens for organisationsmedlemmerne. Mange konsulentopgaver udspringer af denne problemstilling: Uklarhed om magtens placering.

1.6. Det narrative selv

I den moderne psykologi har opfattelsen af selvet bygget på forestillingen om, at mennesket er et individuelt, unikt, tænkende væsen, der har følelser, erkendelsesevne og dømmekraft. Det uafhængige selv er det syn på selvet, der dominerer inden for den vestlige verden.

I modsætning til dette ses det samhörige selv. Det samhörige selv er typisk for personer i eksempelvis asiatiske kulturer.

Den skandinaviske kulturelle opfattelse af selvet minder på flere måder om det asiatiske - nemlig at man ikke skal gøre for meget opmærksom på sig selv.

I den narrative tilgang rettes focus på selvet. Selvets narrativ er historien om, hvordan selvet og identitet løbende konstrueres i relationer og kommunikation inden for en kulturel kontekst. I den narrative forståelse af mennesket står selvet aldrig alene - der er intet "kernen-selv" Selvet er et opdiget begreb eller en opdiget fortælling, der eksisterer i en dialog og i en relation.

Narrativ teori fokuserer på, at relationer har en væsentlig andel i den enkeltes selv. Selvet kan anskues ud fra to positioner, nemlig (1) et jeg og (2) et mig. Det, der kaldes "jeg" er den del af personen, der er i verden. "Mig" et skaber historier om jeg'ets handlinger. "Mig" er personens objektive samling og menings-tilskrivning af jeg'ets handlinger.

JEG-tilstand	MIG-tilstand
<ul style="list-style-type: none">• Personligt defineret selv• Adfærd styret af personlige værdier• Udforsker nu'et• Focus på sig selv• Lever i relation til egen overbevisning	<ul style="list-style-type: none">• Socialt defineret selv• Adfærd delvist styret af kulturen• Optaget af fortid og fremtid• Focus på de andre• Lever gennem roller

"MIG" er således en vurdering af "JEG" i en form for udefra-perspektiv.

Rom Harré inddeler selvet i tre forskellige slags selv:

- **SELV-1** er personens bevidste hukommelse og forestillinger om oplevelser og erfaringer. Det er den historie, som personen umiddelbart fortæller.
- **SELV-2** indeholder individets historie, og det vil sige det enkelte individs muligheder i forskellige facetter over tid og rum.
- **SELV-3** refererer til de mønstre af egenskaber og evner, som andre mennesker tillægger det enkelte individ. Altså andre menneskers opfattelse af individet.

Forståelsen af selvet er en historie, der kan bearbejdes og ændres. Sandheden om, hvem jeg er, er altså en konstrueret, refleksiv indre monolog, som på et givet tidspunkt er den foretrukne.

1.7. Forandringer og det menneskelige

Vi ved fra vore hverdags erfaringer, at vi reagerer forskelligt på forandringer i vore omgivelser:

Syn på den modsatte type:

Stabile typer ser innovationer som:

- Ustabile og upraktiske
- Risikable i valgsituationer
- Udfordrer regler og mennesker
- Skaber forvirring og uro
- Affejende over for andres input

Innovatorer ser de stabile typer som:

- Ængstelige for fremtiden
- Føjelige over for autoriteter
- Fastlåste i deres egne tanker
- Snæversynede
- Bekymrede og konforme.

På samme måde er der en dobbelthed i menneskers varierende måder at møde det ukendte på:

Dobbelthed:

Konventionel/tilpasset - præference for:

- Struktur
- Mål
- Detaljer
- Sikkerhed og det stabile
- Mere forsigtige med at tage chancer

Innovative/forandringssøgende, præference for:

- Løs struktur
- Profilerer idéer
- Udfordrer antagelser
- Fremsynede
- Risikovillige

Ole Fogh Kirkeby har 6 handlemåder i relation til ledelse, som kan have relevans i forandringsledelse:

1. At lederen kender sine begrænsninger og også vover at flytte grænser med øje for forandringer
2. omhyggelighed med hensyn til at tolke det, der foregår i organisationen
3. at lederen positionerer sig med synlighed
4. evne til at udsætte og vente til det rigtige tidspunkt for at handle
5. at aflægge egne fordomme og være udadtil opmærksom på og se ting fra andre vinkler
6. at være organisationens loyale tjener og påtage sig ansvar og magt for påkrævede handlinger

Ofte formidles forandringer fra topniveauet som en fremtidig drøm - men opleves problematisk i resten af organisationen, der nemt skal gennem faserne: (1) chok og følelse af tab, (2) defensiv tilbagetrækning, (3) erkendelse og (4) rekonstruktion.

I organisationer kan narrativer og billeder fungere som eksternaliseringer, hvorigennem den enkelte aktør kan relatere sine egne oplevelser, tanker, frygt og håb om den forestående forandring.

Narrativ paradigme/opfattelse	Rationel paradigme/opfattelse
Mennesker er historiefortællere	Mennesker er rationelle
Kommunikation, overtalelse og beslutningsfasen er baseret på gode begrundelser	Kommunikation, overtalelse og beslutningstagen er baseret på solide argumenter
Hvad den enkelte accepterer som gode begrundelser afgøres individuelt af den enkeltes karakter, erfaring, værdier og kulturelle baggrund	Stærke argumenter er fasttømret til bestemte, solide og logiske kriterier
Fornuft er forankret i den enkeltes oplevelse af, hvor foreneligt og troværdigt historien opleves sammenlignet med egne erhvervede erfaringer	Rationalitet er baseret på informationsdata og på rigtige årsager og forklaringer.
Mennesker erfarer verden som en række af fortællinger, som vi vælger ud fra. Ved at vælge skaber vi og genskaber vi virkeligheden.	Verden og virkeligheden kan anskues som en række af logiske sammenhænge, som er afsløret gennem årsagsargumenter.

Narrativ organisationsforståelse drejer sig om sprogets domæne. Organisatorisk viden vil altid være indlejret i konteksten, relationerne og i kommunikationen.

Ledelsen må i dag acceptere, at den ikke længere skal fortælle medarbejderne, hvad de skal gøre - men derimod gå i meta-position, søge at skabe rammerne for selvudvikling og kommunikation.

I en forandringsproces vil den enkeltes identitet blive påvirket, og både defensive og offensive strategier kan aktiveres. De defensive kan observeres, når den enkelte medarbejder undgår at forholde sig til den ændrede politiske eller organisatoriske situation. De offensive strategier er hvor den enkelte aktør gør sig parat til at læse de konkrete mål, hensigter og fælles værdier.

Den enkelte medarbejder og leder har et medansvar for at tilpasse og tilegne sig ny læring til den aktuelle jobkontekst.

Et narrativt lederskab er et lederskab i resonans. Lederen møder med en inviterende og forpligtende kommunikation i bestræbelserne på at udvikle fælles forståelse gennem undersøgelse af respektive fortællinger.

Relationsledelse er et af de mest centrale områder i narrativ ledelse - og handler om:

- at ledelsesopgaven er at samle medarbejderne omkring strukturering samt at være en igangsættende kraft
- fastholdelse og koordinering af refleksion
- afslutning og evaluering.

I nye skelløse og amøbeagtige organisationsformer bliver bindeleddet kommunikation, kollektiv identitet, engagement og kreative nyskabelser. Denne grunddynamik i den moderne virkelighed er samtidig et bevidsthedsskred, mange kommer til at forholde sig til at diskutere og gøre til et organisationspsykologisk genstandsfelt.

1.8. De etiske overvejelser

Etik er et centralt element for alle de handlinger, man foretager sig som konsulent.

Der er brug for, at konsulenten kan optræde integreret, medlevende og respektfuld for at kunne medvirke til en konstruktiv og anerkendende dialog. Integritet betyder, at konsulenten følger sine principper og arbejder i overensstemmelse med sin overbevisning om, hvad konsulentpositionen indebærer.

Den narrative teori indebærer, at konsulenten er udforskende, nysgerrig og anerkendende.

Ligesom konsulenten skal dekonstruere den personlige opfattelse af bestemte situationer, er det også nødvendigt for konsulenten at forsøge at dekonstruere sine egne antagelser om, hvad der er rigtigt og forkert i en given situation.

DEL 2: PRAKSIS

2.1. Undersøgelser af historier

De spørgsmål, som konsulenten stiller, spiller en vigtig rolle i forhold til de historier, aktørerne er i stand til at italesætte. Som konsulent skal man være meget nærværende, lyttende og koncentreret.

En narrativ samtale tager udgangspunkt i en dekonstruktion - dvs. at udrede eller udfolde en historie. Dekonstruktion er ikke kritik. Dekonstruktion er i stedet en udforskning af forståelsesrammen, som man foretager sammen med focuspersonen.

Fremgangsmåden i den narrative praksis er:

1. Undersøgelse af historien
2. Dekonstruktion
3. Eksternalisering
4. Dyrkelse af det exceptionelle og unikke
5. Alternative historier
6. At gøre historier tykkere
7. Ændringer!

2.2. Tilvejebringelse af nye historier

Formålet med dekonstruktive spørgsmål er at få historierne udfoldet og afdækket, så aktørerne kan se dem fra et andet perspektiv og dermed være i stand til at konstruere nye historier.

En struktur i narrative samtaler kan være:

1. Historien om problemet. Problemets navn - eksternalisering
2. Effekten på personer/handlinger
3. Evaluere effekten: Hvad gør den ved personen?
4. Undersøge hvorfor det har den effekt på personen. Hvad understøtter at det opleves sådan? (værdier, og vigtige holdninger til livet)

Internaliserende samtaler	Eksternaliserende samtaler
Ser personen som problemet	Ser problemet som problemet
Placerer problemet inde i personen	problemets omtales, som om det er placeret uden for personen
Fører til kategorisering af personer på grundlag af hvor "forskellige" de er fra "normen". Etiketter eller begreber udvikles til at beskrive folks oplevelser eller opfattelser	Hylder mangfoldigheden og sætter spørgsmålstegn ved "normer". Er i stand til at rumme mangfoldigheden og søger at synliggøre diskriminerende praksis.
Ser problemer som "en del af menneskers identitet"	Indebærer at man taler om, hvordan man kan forandre eller genforhandle sit forhold til problemer
Sprogbrugen er ofte: "Jeg er..."	Sprogbrugen er ofte: "Det er..."
Indebærer ofte, at der tales indgående om problemet og dets detaljer	Søger alternative beskrivelser og historier, der ligger uden for problembeskrivelsen.

2.3. Dyrkelsen af det exceptionelle i historier

Når mennesker føler sig fastlåste og ikke kan se udveje, har de brug for en støttende og faciliterende hjælp. I den dekonstruktive samtaleproces vil der altid opstå formuleringer, der svagt antyder øjeblikke eller episoder, hvor problemhistorien har andre vinkler end de problematiske. Gennem "befrugtende pleje" kan nye tynde tråde til en alternativ historie vokse frem.

Selvom en situation virker håbløs og fastlåst, er pointen imidlertid, at det altid vil være muligt at se tingene i et andet lys - at skabe alternative historier.

2.4. Ændring af en historie

I alle former for konstruktion er forandringen det afgørende element.

Som det første led i en konsultation er opgaven at få belyst den historie, som dominerer personens bevidsthed. Konsulentens skal være medspiller ved at lægge mærke til, hvilke detaljer der mangler, og efterhånden spørge ind til dem. Det er vigtigt at undersøge de sammenhænge, der har betydning for focuspersonen. Afdækningen af detaljer kan derfor kræve nogen tålmodighed og kreativitet hos konsulentens.

En anden måde er, at konsulentens beder folk udvide historien med hensyn til tid, rum, personer og synspunkter.

2.5. Unikke tilfælde - at gøre de gode historier tykkere

Samtalen mellem konsulentens og deltagerne er det helt centrale redskab i narrativ konsultation.

For den enkelte er den historie, der fortælleres "sand" på den måde, at focuspersonen selv tror på den. Denne "sandhed" er samtidig med til at spænde ben for en løsning af den problematik eller det dilemma, som historien handler om. Man er nemlig fastlåst i ét bestemt perspektiv.

Konsulenten skal lytte dobbelt og finde tråde til nye eller andre vinkler på historien. Dobbeltlytning er centralt i narrativ konsultation. På den ene side lytter konsulentens til problemets effekt og problemets relation til personens historie. På den anden side lytter hun efter konkrete begivenheder, som står uden for problemets indflydelse. Der lyttes altså også til den skjulte historie.

Unikke resultater og episoder handler om

- Det, der lykkes for folk
- Det, som taler imod problemets magt over personen
- Mestringskompetencer
- Hvad der bliver muligt
- Under hvilke omstændigheder dette indtræder
- Hvad det tilfører af værdier for personen.

Der er 2 overordnede principper for skabelse af unikke spørgsmålstyper, nemlig

1. Tæt-på-personen-spørgsmål
2. Meta-spørgsmål. Meta-spørgsmål skal bruges til at flytte samtalen til et mere reflekterende niveau for at hjælpe personen til at se tingene fra andre vinkler.

Refleksionsspørgsmål inviterer aktørerne til at reflektere over den rolle, andre personer har i organisationens historie

I den narrative undersøgelse af en bestemt problematik er det væsentligt, at focuspersonen opdager episoder, hvor problemet ikke er dominerende i bevidstheden.

Nogle spørgsmål kan stilles, så de katalyserer tilfælde eller episoder, som har undgået problemhistorien. Disse spørgsmål leder frem til, at de alternative historier kan fremmes.

Nogle spørgsmål kan lede frem til, at personen bliver mere forankret i sit selv og dermed kan det styrke identiteten på et nyt og mere integreret niveau.

Når spørgsmål stilles ud fra den narrative tradition, er det nødvendigt og vigtigt, at spørgsmålene udvikler en historie, som bliver vedkommende for aktørerne.

Spørgsmål kan også invitere til en genfortælling af historier.

Historier udvikler sig i givne kontekster. Når mennesker konstruerer alternative historier, så kan nye kontekster blive vigtige. Kontekstuelle spørgsmål kan invitere personer til at være mere opmærksomme på den rolle, organisationskulturen spiller ind i deres historie.

Tidsspørgsmål er velegnede til at sætte historien ind i en helhed - og til at se, hvordan tingene udvikler sig. Såvel fortids-, nutids- og fremtidsspørgsmål kan kombineres sådan, at forskellen mellem en fortidig og en fremtidig adfærd kan blive belyst.

Spørgsmål i relation til mening og konsekvenser vil ofte være mere afsluttende spørgsmål. De vil som regel have karakter af metaspørgsmål.

White m.fl. har en fremgangsmåde til at bringe de unikke resultater og tanker frem. En måde, der bedst kan anvendes som et redskab til læring. Og som indeholder:

1. Find en begivenhed, der kan åbne mulighed for en ny fortælling - fx en undtagelse
2. Uddyb begivenheden (her skal der stilles masser af uddybende spørgsmål!)
3. Læg (i den narrative spørgeramme) vægt på den betydning, ting og hændelser har for folk. Der lægges her op til nye fortolkninger af, hvad begivenheden betyder for andre involverede personer og deres relationer.
4. Gør historien tykkere ved at koble noget vigtigt fra fortiden med den aktuelle og nuværende situation
5. Brug en detaljeret focusering til at gøre noget tydeligere i bevidstheden eller tykkere.

6. Uddyb betydningen endnu en gang. Læg op til nye fortolkninger af, hvad begivenheden betyder, af de andre involverede personer og af deres relationer
7. når en ny og alternativ historie skal forankres i bevidstheden vil den kunne fungere som et kompas for fremtiden.

2.6. Iscenesættelse af refleksionsprocesser

Inden for refleksionens domæne er der mulighed for, at konsulent og deltagere kan iscenesætte et setup, som virkelig kan bringe historierne i spil og bane vejen for nye perspektiver og alternative muligheder i relation til, hvordan den enkelte kan bruge sig selv og kvalificere sit job.

Det reflekterende team er en metode, der er tilrettelagt for at fremme refleksion. Den mest klassiske procesmodel ser sådan ud: (1) Focuspersonen bliver interviewet, (2) teamet reflekterer over det fortalte og (3) der samles op på teamets refleksioner.

I en narrativ praksis er processen lidt anderledes end i den systemiske model. I det reflekterende team (som i narrativ praksis kaldes "outsider-witness-group) eller "eksterne vidner" i højere grad forholder sig til focuspersonens historie og den betydning for focuspersonens egen identitet, som historien præsenterer.

DEL 3: HISTORIER I ORGANISATIONER

I del 3 viser forfatteren, hvordan arbejdet med de virkelige historier kan anvendes i 4 konkrete konsulent-opgaver. Case-arbejdet er ikke altid velegnet til resumering, hvorfor nogle af dem er sprunget over i dette skriv.

3.1. Selvets udvikling i en karrierekonsultation

Ej velegnet til resumé.

3.2. Udvikling af et ledelsesteam

Casen handler om en teknisk afdeling i en produktionsvirksomhed. Lederteamet består af 8 mænd og 1 kvinde i alderen midt 30'erne til 47 år. Chefen går til konsulenten, fordi han maner, at der er for lidt dynamik i gruppen. Lederne tager ikke konfliktsituationer op, og de taler ikke gerne om deres fejl. Chefen føler, at han skal trække tingene igennem.

Når der arbejdes med en teamudviklingsproces, er det ikke den enkeltes psykologi, der er i centrum - men derimod gruppens indbyrdes relationer og konsulentens påvirkning af disse.

Konsulentens hypotese i den pågældende case er, at nærvær og opmærksomhed kan være noget af det, der kan styrkes i dette team.

Konsulentens udfordring i forhold til rammeprogrammet og afviklingen af de 2 dage, som bliver aftalt, er at skabe rum for refleksion og dialog og samtidig give gruppen nogle anvisninger til, hvordan teamet kan arbejde sammen på nogle bedre, alternative måder. Teamet skal gennemgå faserne (1) dekonstruktion, (2) eksternalisering og (3) alternative historier/samværsmuligheder.

Konsulenten vælger at arbejde med følgende spørgsmål:

1. Hvordan ser teamets enkelte ledere selv på teamets samspil og kommunikation?
2. Hvad har de hver især af historier om, hvad der er relevant at gøre sammen i teamet?
3. Hvad er deres historier om deres fælles teamudfordringer og fælles opdrag?
4. Hvad ser de hver især som deres egne, vigtigste ledelsesmæssige udfordringer nu og fremover - og hvordan ser de, at deres kolleger kan være med til at skabe de nødvendige resultater?
5. Hvilke historier og billeder har de af sig selv i teamet, og hvilke har de andre af den enkelte?
6. Hvordan er historierne om chefens lederskab over for teamet - set i forhold til hans egen historie?

En tidligere tilfredshedsundersøgelse viste, at lederne havde følgende opfattelse:

- Truslen ligger i "det sociale samvær" og fællesskabsfølelsen
- Svaghederne ligger i det faglige samarbejde, sparringen og muligheden for at hente hjælp under pres
- Mulighederne ligger i, at man føler sig tryk i teamet
- Styrkerne ligger i klimaet blandt kollegerne og den gensidige respekt.

Den enkelte leder får nu til opgave at fortælle historier om (1) den manglende fællesskabsfølelse og det faglige samarbejde i dagligdagen på den ene side og (2) om det gode arbejdsklima på den anden side.

Herefter tages der fat på at undersøge, hvad den enkelte i teamet havde at fortælle om teamets fælles historie. Ved at få belyst den enkeltes bidrag (dekonstruktionen) ville konsulenten arbejde med dem, så dan at de i fællesskab kunne få skabt en fælles historie om teamet.

Det næste skridt var at se på fremtiden. Nu skulle hver enkelt person beskrive sin egen plan for, hvad der kunne ske det næste år og et par år frem. Efterhånden fandt man sammen den røde tråd, der vævede tingene sammen til teamets særlige historie.

Ved at bruge historier om de gode præstationer og gode menneskelige færdigheder fik værdierne bredere beskrivelser og historien om dem blev gjort tykkere.

Som tredje fase fik lederne mulighed for en narrativ, dialogisk proces. De fik til opgave at finde et billede til hver af de andre i gruppen, som fortæller deres personlige opfattelse af, hvordan de ser vedkommende lederkollega i gruppekonteksten. Og så skulle de 2 og 2 dele deres historier, indtil alle havde talt med alle. Det gav en forståelse af, at der findes mange forskellige selv'er, og at det handler om øjnene, der ser.

3.3. Narrativ konfliktopløsning

Ofte er konfliktsituationer eskalerende og fastlåste, og relationerne er gået i hårdknude. Konsulenten træder som regel først ind, når parterne ikke kan længere selv.

Når der arbejdes i en narrativ referenceramme bør måleredskaber som fx. 360-grader eller trivselsmålinger bringes over i et dialogisk rum. Måleredskaber bygger på en lineær tankegang, som afgrænser og begrænser problemstillingen.

Som konsulent er det vigtigt at forstå, at problemdannelser har en lang inkubationstid.

Der er konflikter på alle arbejdspladser, og konfliktopløsning er derfor en væsentlig del af arbejdet som konsulent. Man kan sige, at konflikter er en naturlig del af enhver udvikling.

I enhver konfliktopløsningsproces er det afgørende, at parterne er interesseret i at få problemet løst og selv vil arbejde for, at det sker.

Som konsulent må man dekonstruere historierne. Det handler om at udfordre det, der tages for givet og det, der benævnes som "sandhed". Og det kan være svært. For at kunne lytte til det, der tages for givet hos en part i en konfliktsituation kræver det, at der stilles spørgsmål, som udfordrer partens bagvedliggende antagelser - uden at kritisere. Det kan fx ske med spørgsmål som:

- Hvad betyder tillid i relation til personen X for dig i denne sammenhæng?
- Hvordan føles det, når du ikke har tillid?
- Hvordan påvirker det jeres forhold, når du siger mangel på tillid?
- Hvad sker der, når du har sagt det?
- Hvilke personer og begivenheder tænker du på, når du tænker på tillid?

Konflikter opstår som følge af menneskelige interaktioner og samspil og de forskellige versioner af, hvordan ting opfattes.

I konfliktsituationer er den en væsentlig konsulentopgave at "tilføre luft og rum" i historierne (gøre dem tynde i stedet for tykke) og få åbnet for alternative synspunkter og synsvinkler.

En narrativ mediationsproces handler bl.a. om:

- Mediationsprocessen skal bygges op om eksternaliserende samtaler, sådan at det er tydeligt for parten, hvilken indflydelse problemet har på vedkommende
- Den dominante og uhensigtsmæssige historie skal dekonstrueres
- Der skal skabes en fælles forståelse for konflikten og dens løsninger

En konkret måde at arbejde med eksternalisering er at bruge følgende 2 punkter:

1. Sæt focus på, hvordan konflikten har indflydelse på personen
 - På hvilken måde har konflikten påvirket dig?
 - Hvor meget har konflikten påvirket dig?
 - Er der nogle områder af dit liv, den har påvirket mere end andre?
 - Hvis konflikten fortsætter, hvad tror du så, der vil ske?
2. Sæt focus på, hvordan personen har indflydelse på konflikten
 - På hvilken måde har du indflydelse på konflikten?
 - Er der tilfælde eller perioder, hvor du har brugt din indflydelse til at forsøge at løse konflikten?
 - Hvornår er konflikten mindre stærk/vigtig for dig?
 - Hvad kan få konflikten til at tage til i styrke.

Den narrative konfliktopløsning er ikke bygget op om en fast struktur, fordi det er umuligt at forudsige, hvilken proces, der vil være gavnlige for et konkret problem.

Den konkrete case handler om en leder og dennes 14 medarbejdere. Resultaterne af en medarbejdertrivselsundersøgelse er dårlige. Lederen har forsøgt at tale med medarbejderne om den - men de henholder sig til anonymitet og ønsker ikke at gå i dialog. Derfor hidkaldes en ekstern konsulent.

Konsulentens mødes med lederen og hører dennes historie - også for at etablere et tillidsforhold. Når konsulenten giver sig tid til at lytte til historien og stille spørgsmål ind i den, så får focuspersonen også lejlighed til at udbrede historien i videre omfang og konstruere den til en mere samlet historie.

I konsulentens første samtale med lederen ønsker konsulenten at få focuspersonen til at navngive problemet - og dermed eksternalisere det. Derved skabes der mulighed for at undersøge, hvordan problemer påvirker focuspersonen. Samtalen ender med, at focuspersonen døber problemet: "Mister tvivl" (fordi han var kommet i tvivl om, hvorvidt han overhovedet duede som leder).

I samtalen med lederen/focuspersonen forsøger konsulenten at dekonstruere historien ved at stille spørgsmål som fx:

- Hvad behøver jeg at få at vide om problemstillingen?
- Hvad er historien om lederens relation til medarbejderne og til virksomheden i øvrigt?
- Hvornår startede disse vanskeligheder og hvordan har historien om lederskabet i afdelingen udviklet sig i de 3 år, han har været ansat?
- Hvornår oplevede lederen selv situationen?
- Hvordan mente han, at medarbejderne så på den?
- Hvordan var relationen (sparringen) til hans chef?
- Hvad var han glad for i lederforløbet?
- Hvad var hans mål med konsulenthjælpen?

Det næste konsulentens interesserer sig for, er hvordan focuspersonen oplever, at problemet har påvirket ham - både som leder og som menneske. Konsulentens spørger: "Kan du hjælpe mig med at forstå, hvordan "mister tvivl" har påvirket kvaliteten i dit forhold til dine medarbejdere?"

Og: "Jeg kan forstå, at du har tumlet med dine tanker og det negative resultat fra spørgeskemaundersøgelsen. Hvordan har du klaret at være i denne situation med de problematiske tanker?"

Efter at have talt med lederen selv aftaler konsulenten, at hun nu skal møde hans medarbejdere og give dem mulighed for at fortælle deres historier. Det sker uden at lederen er tilstede - for sådan vil medarbejderne have det. Mødet med medarbejderne følger samme skabelon som samtalen med lederen.

Ved at lade alle medarbejderne fortælle deres historie sker der det, at deres fælles historie: "Vores leder er dårlig" dekonstrueres i 12 forskellige historier (antal medarbejdere, der er med til mødet).

Medarbejderne skal til sidst finde en fælles titel på deres historier. Det bliver: "Manglende god ledelse i vores afdeling" (OBS: I forhold til det første navn så er problemet nu flyttet fra lederen som person til relationen mellem leder og medarbejdere).

Herefter står det klart for konsulenten, at den efterfølgende proces skal handle om begrebet "God ledelse". Hvad betyder det for den enkelte? Og hvordan konstrueres en fælles referenceramme om "god ledelse"?

Samtalerne viser, at problemer og begivenheder bliver oplevet forskelligt afhængig af de forskellige medarbejders job, position, kompetencer og forestillinger om "god ledelse".

En vigtig opgave herefter var at få accept af, at der skal være et fælles møde mellem medarbejdere og deres leder. Medarbejderne insisterer her på at lederens chef også skal deltage.

Konsulenten lavede en proces, hvor 3 grupper (medarbejderne delt i 2 og leder+chef som gruppe-3) skulle arbejde med ønske til ledelse og samarbejde. Grupperne skulle arbejde med følgende spørgsmål:

- De vigtigste ting, som de ønskede af deres leder, og som han skulle fortsætte med at gøre i forhold til dem
- De vigtigste ting, som de ønskede at lederen skulle styrke og gøre mere af fremover
- De vigtigste ting, som de ønskede, at lederen skulle undgå at gøre fremover.

Og de skulle også arbejde med spørgsmålene:

- Hvad ønskede de selv at fortsætte med at gøre i forhold til deres leder?
- Hvad ønskede de at gøre mere af og forandre i forhold til deres leder?
- Hvad ville de ophøre med at gøre i forhold til deres leder?

Herefter blev grupperne bragt sammen for at afstemme forventninger til samarbejdet og til hinanden - og for at lave konkrete aftaler.

Det er vigtigt i organisationer, at der kommer resultater ud af konfliktsituationer, og at der forholdsvis hurtigt kan skabes en progressiv, fremadrettet proces.

En konfliktsituation i en organisation må derfor også fastholde målet: Bedre kommunikation og samarbejde.

Konsultationsmodel for anvendt narrativ konfliktopløsning:

3. Henvendelsen
4. Samtale med leder/medarbejder: Eksternalisering, hvor problemet navngives
5. Fælles sessioner, hvor historierne gentages. Med respekt og anerkendelse belyses forskelle og konflikts effekt på aktørerne. Forventninger til fremtiden italesættes
6. Alternative historier afdækkes
7. De alternative historier gøres tykke
8. Nedskrive det, man er enige om og lave konkrete handleplaner
9. Opfølgning på forløbet.

3.4. Gåden om afdelingen

Ej velegnet til resumé.

APPENDIX: POSTMODERNISME OG SOCIALKONSTRUKTIONISME

Landkortet er ikke lig landskabet,
Ellers ville det jo falde sammen med landskabet.

Bateson

Virkeligheden er lavet - ikke fundet

Goodmann

Mennesker er subjektive væsener, der gennem sprog og udvekslinger i en social sammenhæng skaber deres erkendelse om virkeligheden.

Både den systemiske og den narrative forståelse tager udgangspunkt i socialkonstruktionismen. Der er derfor mange områder, hvor den systemiske teori og den narrative forståelse har samme erfaringsgrundlag:

Teori	Identitet/selv	Sproget/verden	Sandheden
Socialkonstruktionisme	Identitet og selvet konstrueres socialt gennem sociale relationer og sprog. Selvet er en historie af relationer - modsat dyrkelse af individualisme. Menneskers beslutninger, handlinger etc. skabes i en social diskurs. Forklaring på menneskets handlinger ligger i relationernes sfære Viden, tænkning, følelser og normer er sociale fænomener.	Verden er socialt konstrueret gennem sproget.	Kritik af en repræsentation af noget ydre objektivt, stofligt eller symbolsk. Sandheden som en universel historie eksisterer ikke.
Narrativ forståelse		Sproget repræsenterer ikke virkeligheden, men skaber den.	
Systemisk forståelse		Ethvert udsagn indebærer en relation.	At tale og fortælle er en social fortælling.
		Mening skal referere til en social kontekst.	
		Ethvert udsagn formes ud fra en lokal kulturel meningsfuldhed.	

En modernistisk tilgang forsøger at forstå mennesket ud fra en "autoriseret" tankegang, der forklarer, hvorfor mennesker tænker og handler, som de gør. En postmodernistisk eller socialkonstruktionistisk tilgang sætter menneskets tænkning og handlinger ind i et relationelt og kulturelt perspektiv. Modellen på næste side kan illustrere dette:

Modernistisk opfattelse	Postmodernistisk opfattelse
Søger at klassificere personer ud fra generelle klasser	Søger specifikke detaljer om folks identitet

eller typer	
Ekspertviden værdsætte. (Ekspertes har magt til at definere folks identitet. De ved mere om folks personlighed end folk selv ved)	Lokal viden værdsættes. (Folk har magt til at definere sig selv ud fra deres egen viden om detaljerne i deres liv).
Synlige fænomener rummer sporene til den dybtliggende identitet. Kun specialiserede eksperter evner at foretage en præcis afkodning af overfladespor.	Synlige fænomener er det eneste, vi reelt kan vide noget om. Hver især har vi evnen til at fortolke overfladefænomener.
Individuelle liv fortolkes og værdisættes ud fra regler eller normer.	Individuelle liv værdisættes og fortolkes ud fra, hvordan de skaber forventninger til, hvad der kunne være sket.
Ekspertene har magt til at tildele mening til folks historier ved at afkode de underliggende formler for strukturen	Folk har magt til at konstruere meningsfulde liv gennem de historier, de iscenesætter, fortæller og husker sammen med hinanden.

Baggrunden for den postmodernistiske og socialkonstruktionistiske filosofi er hermaneutikken. Hermaneutikken hævder, at al forståelse stammer fra en begrebslig fortolkning og stiller spørgsmålstejn ved, om sandheden eller de rigtige svar findes.

Følgende 4 punkter skal fremhæves for at belyse den socialkonstruktionistiske tankegang:

1. Et kritisk forhold til viden, der tages for givet. Den socialkonstruktionistiske teori er kritisk over for det, der tages for givet. Tolkninger er individuelle og vil være forskellige fra person til person.
2. Kontekst. Viden vil altid være opstået i en bestemt kontekst.
3. Viden opretholdes i sociale sammenhænge. Der eksisterer ikke nogen objektiv verden, som vi har adgang til. Landskabet er ikke lig landkortet, som Bateson udtrykker det. Vår forståelse af verden skabes via vort sprog og vore relationer.
4. Viden og handling hænger sammen. Vi handler på baggrund af det, vi ved om verden. Vores forståelse af verden former vores tilgang til verden, som vi igen handler ud fra.

