

Rasmus Alenkær  
(2005)

# NARRATIV TEAM-REFLEKSION



## DEL 1: TEORI

### 1. Introduktion

Før jeg blev psykolog, var jeg skolelærer. Kendetegnende for de team, jeg stødte på i min tid som lærer, var, at samarbejdet overvejende var med praktisk sigte. Der var efter min opfattelse ikke tradition for, at man i teamet udfordrede hinandens fagligheder.

Efter 6 år i folkeskolen stoppede jeg som skolelærer og fik job som psykolog

Jeg har fundet en mængde gode bud på, hvordan man kan iscenesætte et mere velfungerende team-samarbejde - et reflektivt samarbejde, som handler om fælles forståelse, fælles ansvarlighed og fælles handlinger.

Mit bud hedder Narrativ Team-refleksion. Narrativ betyder fortælling, team kan oversættes til gruppe og refleksion betyder her: overvejelse.

Narrativ Team-refleksion (NTr) handler om at

1. Et teammedlem konstruerer en fortælling, et narrativ, om en episode, han/hun har været ude for i forbindelse med sit arbejde. Fortællingen fortælles til teamet
2. Teamet behandler (dekonstruerer) fortællingen via en nøje fastlagt refleksionsskabelon, der udgøres af de fire refleksionskonstituenters. Gennem refleksionsprocessen skaber teamet i fællesskab løsningsmuligheder.
3. De løsningsmuligheder, teamet skaber, kan efterfølgende fastholdes formelt via konstruktion og nedskrivning af en ny fortælling - en nykonstruktion.

NT-r er rettet mod fagfolk, der arbejder sammen i team. Deltagerantallet bør ikke overstige 8 og tidsforbruget pr. fortælling bør max. Være 55 minutter.

### 2. Den fortalte virkelighed

NT-r bygger på det systemiske og det socialkonstruktivistiske paradigme med særligt vægt på de elementer, der ligger i teorierne om "det narrative".

Positivismen er kort fortalt en filosofisk retning, der kun anerkender det, der kan måles, vejes, iagttages. Virkeligheden er observatøruafhængig og dermed objektiv.

En helt anden måde at forstå virkeligheden på finder vi i konstruktivismen. Her erkendes virkeligheden nemlig ikke objektivt, men subjektivt. Virkeligheden er observatørafhængig.

Positiverne over overbevist om, at virkeligheden kan beskrives, som den er. Konstruktivisterne mener, at det kan man ikke, da virkeligheden afhænger af den, der iagttager og beskriver den.

Hvor konstruktivismen fokuserer på det enkelte menneske, så fokuserer socialkonstruktivismen på relationer mellem mennesker, hvor systemer af sprog og adfærd skaber grundlag for menneskets forståelse af virkeligheden.

Socialkonstruktionismen fokuserer på den subjektive fortolkning af det sprog, vi anvender til at beskrive virkeligheden, hvorved sproget konstruerer et billede af virkeligheden, men ikke den egentlige virkelighed.

Kenneth Gerken opstiller en række karakteristika for en god fortælling:

- Slutmål. Slutmålet er oftest værdiladet - man ønsker eller ønsker ikke, at noget skal ske. Gerken taler i den forbindelse om, at man har tre forskellige spots til at konstruere sit narrativ: (1) den stabile beretning, (2) den opadstigende beretning og (3) den nedadgående beretning.
- Udvælgelse af begivenheder, der er relevante for slutmålet. De mest relevante begivenheder er dem, der bringer målet nærmere eller fjernere.
- Ordning af begivenheder. Den lineære tidssekvens er den mest anvendte, fordi det ganske enkelt er den måde, det er lettest at forstå en fortælling på.
- Identiteters sammenhæng. Det virker bedst, hvis de personer, der er med i fortællingen, har en sammenhængende identitet over tid.
- Årsagssammenhænge. Dvs. at den ene begivenhed bør forklare den anden.

Når man konstruerer en fortælling, sætter man udvalgte fortællingskomponenter sammen, så de danner en fortællingshelhed. Når man dekonstruerer en fortælling, piller man komponenterne fra hinanden igen.

Dekonstruktion handler om at øge fortællingens kompleksitet. Man går altså i krig med at undersøge de holdninger, de incitamenter, den kulturelle baggrund eller de personrelationelle forhold m.m., der ligger til grund for fortællingens udvalgte meningsenheder. Ligeledes kastes lys på de fravalg, fortællingens tilvalg implicerer.

Via dekonstruktion bliver fortællingen ikke mere sand - den bliver bare forstået på en ny måde.

Når fortællingen er dekonstrueret, foreligger der materiale til en ny fortælling. Denne nye fortælling kan man kalde en nykonstruktion. McNamnee & Gerken taler om at udskifte den aktuelle diskurs med en ny, hvor problemet ikke eksisterer. Det er rådgiverens job at assistere rådsøgeren i at udvikle en ny fortælling, der netop indeholder muligheder for forandring.

### 3. Narrativ team-refleksion i rådgivningsteoretisk perspektiv

Når rådgiveren i faglig sammenhæng rådgiver rådsøgeren, kalder man det for at intervenere. Der er dog mange forskellige former for intervention: (1) terapi, (2) supervision, (3) konsultation, (4) undervisning o.s.v.

Supervision kan beskrives som en slags mester-lære-relation mellem elev og lærer. Supervisoren er både den, der styrer processen og den, der kan bidrage med faglig viden.

Supervision er en faglig samtale, hvor det er fagligheden (ikke personligheden), der er i centrum.

Konsultation er på mange måder det samme som supervision: En rådgiver mødes med en rådsøgende enhed for at tale om et fagligt problem.

I en konsultativ samarbejdsrelation har modtageren (og ikke konsulenten) ansvaret for problemets løsning i praksis. Den konsultative relation er altid komplementær og ikke-hierarkisk. I supervision er det supervisor, der formelt er den bedst kvalificerede til at forholde sig til opgaven. Supervisor ved mere, så derfor skal supervisantente høre efter, hvad han siger.

Man kan skelne mellem fagkonsultation og proceskonsultation.

Da der i NT-r arbejdes ud fra en konsultativ relation mellem rådgiver og den rådsøgende enhed, benævnes rådgiveren: Konsulent. Man kan sige, at der er tale om en proceskonsulent.

Konsulenten er tilstede som metodisk procesleder, mens den rådsøgende enhed reflekterer i forhold til en problemstilling. Konsulenten har som udgangspunkt ikke nogen magtbeføjelser eller kontrolfunktion.

Den rådsøgende enhed udgøres af en gruppe mennesker, der formelt arbejder sammen om en specifik opgave - de er et team.

Rammekonteksten forhandles inden, det egentlige samarbejdsforløb starter. Rammekonteksten definerer samarbejdets (slut)mål, hvilken metode, der skal anvendes i forløbet, og hvilke rettigheder og forpligtelser de to enheder påtager sig. Ligeledes aftales her interventions praktiske rammer, fysisk placering/ start- og sluttidspunkt samt de ressourcer, interventionen kræver.

I grundkonteksten defineres de professionelle basisroller eller idealtypiske definitioner. Det er her deltagerne indbydes aftaler, hvilke roller man har i samarbejdet samt hvilke forpligtelser og rettigheder, der følger de forskellige roller.



Proceskonteksten afklares modsat grundkonteksten og rammekonteksten ikke på forhånd.

## 4. De fire refleksionskonstituent

Målet er, at teamet skal bevæge sig mod en tilstand, hvor det uden udefrakommende konsulent kan forholde sig refleksivt til forefaldende problematikker og efterfølgende planlægge og udføre problemløsende adfærd.

Fordelen er, at teamet på denne måde ikke altid har brug for ekstern styring, når der skal løses problemer via refleksion.

Hvis denne refleksive proces skal lykkes uden udefrakommende styring, så skal teammedlemmerne vide noget om begrebet refleksion.

For at gøre det muligt for teamet at forholde sig skematisk til begrebet refleksion er den dekonstruerende, refleksive proces opdelt i 4 refleksionskonstituent, som tilsammen udgør et godt flow i refleksionsprocessen:

### 1. Umiddelbar refleksion

Den umiddelbare refleksionskonstituent er en slags optakt, der ikke har til formål at forklare årsagerne, men at afprivatisere problemstillingen.

I den umiddelbare refleksion forsøges det at adskille fortælleren fra problemet, dvs. at eksternalisere problemet. Det gør man ved at gå i metaposition - altså foretage et positionsskift, sådan at den, der oplever problemet skifter fra at være i problemet til at være over problemet.

Focus i den umiddelbare refleksionskonstituent er at give plads til deltagernes indlevelse eller medlevelse i problemet. Det handler om, at man kobler sig personligt på fortællingen og ikke kun fagligt generaliserende. Samtidig gives der plads til at få luft, sådan at forstyrrende frustrationer kan gemmes af vejen - og der kan blive plads til at løse opgaven.

Når alle i teamet har problemet, så får alle i teamet noget ud af, at problemet bliver løst!

## 2. Ressourcefocuserende refleksion

I den ressourcefocuserende refleksionskonstituent er focus på alt det i fortællingen, der virker. Det handler om at systematisere alt det, folk gør godt, frem for at koncentrere sig om det, der går galt. Som i Al gælder det, at det gode skal være med til at skabe løsningsmuligheder for fortællingens problemer. Det gode skal skabe en oplevelse af en sammenhæng mellem det fortalte problem og den mulighed, der ligger for at løse problemet.

Det, der sker i denne refleksionskonstituent, siger lige så meget om fortællerens ressourcer, som det siger om de værdier og holdninger, der eksisterer hos de reflekterende teammedlemmer. Når teammedlemmerne kobler sig på de værdier og ressourcer, så skabes der implicit og eksplicit et værdigrundlag for teamet.

Inden for den socialkonstruktivistiske forståelsesramme skaber vi virkeligheden i kraft af det sprog, vi vælger at bruge. Hvis vi skaber en virkelighed med positivt ladede ord, så bliver der plads til visioner, håb, udvikling, kreativitet og handlefrihed.

## 3. Attribuerende refleksion

Når man attribuerer, så tillægger man begivenheder årsagsforklaringer. Vi tillægger det, vi oplever årsagsforklaringer, der enten er internale (dvs. tager udgangspunkt i personens indre forhold) eller eksterne (dvs. tager udgangspunkt i miljøet/situationen/konteksten).

Folk har en tendens til at tilskrive eksterne årsagsforklaringer til deres egen adfærd (jeg handler som jeg gør, fordi situationen dikterer det) og internale årsagsforklaringer til andres adfærd (de gør, som de gør, for sådan er de som personer)

Når man attribuerer, så anvender man lineær tænkning - et lineært årsags-virknings-forhold. Men det må man ikke, når man befinder sig inden for den systemiske tænkning. Så skal man tænke cirkulært. I praksis er der dog en tendens til, at vi mennesker ikke tænker systemisk hele tiden, når vi skal skabe mening i de begivenheder (navnlig den adfærd), vi oplever.

Når man i den attribuerende refleksionskonstituent anvender årsagsforklaringer, er det for at undersøge, hvorfor fortællingen arter sig, som den gør. I NT-r går man ikke ud fra, at der kun er én årsag - men at der er mange mulige årsager. Så måske er den ikke-systemiske tænkning ikke så slem??

Focusering på et multilinéært årsagshypotetisk forklaringsgrundlag for fortællingen bringer flere gode resultater med sig - bl.a. at "skurkens" motiver kan udvides fra at være rent internale til at være eksterne (det er ikke kun ham, der er noget galt med - forklaringen skal også findes i konteksten).

I skiftet fra internale til eksterne forklaringer (eller omvendt) skabes der en kolossal mængde materiale til problemløsning. Og hvis man iklæder fortællingen en multilinéær årsagshypotese, så kommer man næsten ikke uden om et skift fra focus på individet til focus på individet i kontekst.

## 4. Refleksion over alternativer

Refleksion over alternativer handler om den måde at reflektere over, hvordan fortællingen ville tage sig ud, hvis en eller flere fortællingskomponenter blev udskiftet med nye, alternative komponenter.

Når man medtager problemophævende alternativer i en fortælling, er det ikke det samme som at lave fortiden om. Den nye fortælling bliver et manuskript for, hvordan teamet kan arbejde med den slags problematikker i fremtiden.

De alternativer, der fortælles ind i nyfortællingen, har ofte nært slægtskab med de årsagshypoteser, der netop er fremkommet i den foregående refleksionsrunde.

Der er 2 grundkategorier af alternative refleksioner, nemlig (1) alternative holdninger - hvilket betyder, at man vurderer, om en anden mental parathedstilstand i forhold til narrativens problemstilling ville ændre på uoverensstemmelsen mellem oplevet og ønsket tilstand og (2) alternative handlinger -

at refleksionen anviser alternative handlemåder. Når der i refleksionsprocessen fremkommer alternativer både af holdningsmæssig og af handlingsmæssig art, så taler man om alternativ politik.

Nyfortællingen kan evt. fungere som trinbræt til en efterfølgende proces, hvor man formulerer en alternativ politik.

## DEL 2: PRAKSIS

### 5. Model 1

Modellen er et godt redskab til at rammesætte en samtale om et konkret problem, hvilket også er meningen med den. Modellen kan således være et udmærket springbræt ind i et team, der ikke før har arbejdet med supervision eller konsultation.

Inden det egentlige refleksionsmøde påbegyndes, afklares hvordan deltagerne skal arbejde sammen i forhold til den aktuelle problemstilling.

Kontekstafklaringen skal som tidligere nævnt indbefatte aftaler om roller (hvem er mødeleder og hvem er deltager?), rettigheder og emne.

Refleksionsmødet varer ca. 45 minutter pr. fortælling og omfatter:

1. Fortælling. En beskrivende (og ikke tolkende) fortælling om en konkret episode, som fortælleren har oplevet. Fortællingen sluttet med, at fortælleren angiver, hvad der er den centrale problematik.
2. Et andet teammedlem genfortæller fortællingen med sine egne ord
3. Umiddelbar refleksion. Teammedlemmerne reflekterer efter tur uden at tale om årsager eller problemophævende handlinger
4. Fortælleren kommenterer refleksionen.
5. Ressourcefocuseret refleksion. Teammedlemmerne definerer efter tur de ressourcer, som de oplever at fortælleren giver udtryk for.
6. Fortælleren kommenterer refleksionen.
7. Attribuerende refleksion. Teammedlemmerne reflekterer efter tur i forhold til, hvilke årsager der kan ligge bag fortælleren's problematik. Man arbejder med mange forskellige, mulige årsager og leder ikke efter den eneste årsagsforklaring.
8. Fortælleren kommenterer refleksionen.
9. Refleksion over alternativer. Teammedlemmerne reflekterer efter tur over alternativer, der ville løse den problematik eller ophæve den spændingstilstand, fortællingen indeholder. Alternativer kan være både (1) handlinger og (2) holdninger.
10. Afslutning. Fortælleren vurderer - i dialog med konsulenten - om refleksionen har været givtig i forhold til en løsning af de problematikker, den oprindelige fortælling indeholdt.
11. Første problemløsende bevægelse formuleres. Fortælleren ekspliciterer hvilket skridt hun/han i første omgang vil tage for at løse problematikken i fortællingen.

Før den formelle refleksionsproces kan påbegyndes, må det indledningsvis defineres præcist, i forhold til hvad fortælleren ønsker, at teamet skal reflektere. Uden en nogenlunde klar problemdefinition er det svært at rette refleksionen i den rigtige retning.

Det har en gavnlig effekt, hvis teammedlemmernes refleksioner er klare og kortfattede.

Det kan forekomme, at et teammedlem "stjæler" eller "overtager" fortællingen. I så fald må konsulenten intervenere og bringe samtalen på ret kurs igen.

Refleksionerne bliver tydeligvis mere klare og brugbare, hvis konsulenten assisterer i sproglig reformulering: "Det jeg hører dig sige er...."

## 6. Model 2

Model 2 er en variant af model 1 - men med den forskel, at fortælleren nedskriver sin fortælling inden refleksionsmødet og at teammedlemmerne læser fortællingen inden refleksionsmødet.

Model 2 appellerer til et team, hvor man er mere optaget af sin egen udviklingsproces end i at tilføre den overordnede organisationsudvikling input. Det er team, der typisk er mere motiverede for at arbejde med deres egen udvikling, end de er frustrerede af aktuelle problemstillinger, som man gerne straks vil have løst.

Når man som fortæller nedskriver sin fortælling, så flyttes fortællingen "ud af fortælleren". Der er nu afstand mellem fortælleren og fortællingen - det giver bedre mulighed for overblik.

OBS: Fortællingen skal afleveres til teamet én dag før det formelle refleksionsmøde - og ikke før. Og der må først tales om indholdet i fortællingerne på det formelle refleksionsmøde.

Fortællingerne skal formuleres med udgangspunkt i en række overskrifter, der på forhånd er formuleret i metodevejledningen. Det er overskrifter, der lægger op til fortællinger, som handler om problemer, ubehag eller manglende succes.

Der holdes et formøde for at vælge den metode og den samarbejdsrelation, der bedst kan tilgodese de ønsker, som teamet har. Når man har lagt sig fast på en metode, forhandles roller, rettigheder, tidligt omfang og andre praktiske hensyn.

Der holdes et opstartsmøde, hvor deltagerne præsenteres for NT-r som metode men også noget af den teori, som metoden bunder i. Et opstartsmøde i TR-r model 2 kan indeholde

- Afklaring i forhold til tidsforbrug, tidsplan, ressourcefordeling og rollefordeling
- Kort teoretisk gennemgang af socialkonstruktionismen
- Kort teoretisk gennemgang af den narrative teoris hovedelementer - herunder konstruktion, dekonstruktion og ny-konstruktion
- Teoretisk præsentation af Narrativ Team-refleksion som metode
- Praktisk gennemførelse af Narrativ Team-refleksion.

Til det efterfølgende refleksionsmøde skal fortælleren formulere og nedskrive en fortælling med udgangspunkt i en af følgende overskrifter:

- Det gik galt, da vi gjorde det på den måde
- Det var helt uforståeligt, at hun reagerede på den måde
- Det var som om, at hun ikke hørte efter, hvad jeg sagde
- Jeg havde det ikke specielt godt efter den episode
- Det var meget vanskeligt at håndtere den samtale

Fortællingen må max. fylde en A-4-side.

Refleksionsmødet gennemføres (ca. 45 minutter pr. fortælling) efter følgende plan:

1. Fortælleren oplæser sin fortælling.
2. Fortælleren præciserer, hvad der er den centrale problematik.
3. Et andet teammedlem genfortæller historien med sine egne ord.
4. Umiddelbar refleksion. Teammedlemmerne reflekterer efter tur i forhold til fortællingen - uden at tale om årsager eller om problemophævende handlinger.
5. Fortælleren kommenterer refleksionen.
6. Ressourcefocuseret refleksion.
7. Fortælleren kommenterer refleksionen.
8. Attribuerende refleksion. Man arbejder med mulige årsager, dvs. årsagshypoteser.
9. Fortælleren kommenterer refleksionen.
10. Refleksion over alternativer. Teammedlemmerne reflekterer efter tur over alternativer, der vil opløse fortællingens problematik. Alternativer kan være (1) handlinger og/eller (2) holdninger.
11. Afslutning. Fortælleren vurderer refleksionens givtighed.
12. Første problemophævende bevægelse formuleres.

## 7. Model 3

Model 3 anbefales til team, der har motivationen og ressourcerne til at kaste sig over en udviklingsproces, der ikke alene involverer den individuelle deltager og teamet, men også den organisation, teamet er en del af. Model 3 indeholder forskellige elementer af efterbehandling, der alle foregår uden for de formelle refleksionsrum, dvs. efter refleksionsmødet. Men det er også den eneste forskel i forhold til model 2.

Efter refleksionsmødet er det fortællerenes opgave at omskrive, dvs. nyfortælle, den fortælling, hun/han oprindeligt havde med til mødet.

Teamet producerer med model 3 et produkt - en nedskreven fortælling eller et narrativt referat - der handler om et problem og om, hvordan man kan løse det.

Efter refleksionsmødet konstruerer fortælleren en ny fortælling ud fra den oprindelige fortælling og medtager i denne version de refleksioner og alternative forståelser, der kom frem på refleksionsmødet. Hvor den oprindelige fortælling som udgangspunkt var beskrivende, så er nyfortællingen reflekterende og fortolkende.

Nyfortællingen sættes ind i "refleksionsmappen", der er en mappe, hvori alle teamets fortællinger samles og opbevares.



# NARRATIV TEAM-REFLEKSION

En faseopdelt model for en team-refleksions-samtale mellem en fortæller og et reflekterende team. Efter ramme- og kontekstafklaring indleder fortælleren med at fortælle sin historie (måske er den nedskrevet og distribueret forinden).

<h2>1. Umiddelbar refleksion</h2> <p><u>Formål:</u> At afprivatisere problemet ved at adskille det fra fortælleren.</p> <p><u>Metode:</u> Fortælleren skal gå i meta, og de øvrige skal koble sig personligt på fortællingen, sådan at problematikken bliver alles.</p> <p>Der skal ikke søges forlaringer. Der skal være plads/luft til at frustrationer kommer ud.</p>	<h2>2. Ressourcefocuseret refleksion</h2> <p><u>Formål:</u> At skabe positiv energi til at finde en løsning. Det gode skal skabe en oplevelse af sammenhæng mellem det fortalte problem og den mulighed, der ligger for at løse problemet.</p> <p><u>Metode:</u> Focus på alt det i fortællingen, der virker. Systematisere fortællerenes ressourcer og succes-elementer i fortællingen (Svarer til Discover i AI)</p>
<h2>4. Refleksion over alternativer</h2> <p><u>Formål:</u> At finde løsninger til tilsvarende problematikker (man ændrer ikke fortiden men fremtiden)</p> <p><u>Metode:</u> Refleksion over, hvordan fortællingen ville have taget sig ud, hvis man havde gjort noget anderledes. Alternativer kan være (1) alternative holdninger og/eller (2) alternative handlinger.</p> <p>Nyfortællingen kan evt. fungere som trinbræt til en efterfølgende proces, hvor man formulerer en alternativ politik.</p>	<h2>3. Attribuerende refleksion</h2> <p><u>Formål:</u> At finde mange, mulige årsagsforklaringer Focusskift fra personen til personen i kontekst.</p> <p><u>Metode:</u> Multi-lineær tænkning = mange årsagshypotetiske forklaringer (uden at søge efter den eneste ene). Brug af internale årsagsforklaringer (fordi hun er som hun er) og brug af eksternale årsagsforklaringer (fordi situationen/konteksten tilsiger det). Skift mellem internale og eksternale årsagsforklaringer kan medføre, at "skurken"s motiver udvides fra alene at være internale til også at være eksternale - dvs. kontekstafhængige.</p>



Man kan evt. slutte med at nedskrive ny-fortællingen og indsætte den i teamets refleksionsmappe.

:-)