

Narrativ praksis i organisationer

Hvad er vigtigt og hvad er forskellen, når man anvender narrative metoder ind i en organisatorisk sammenhæng? Hvordan er de narrative metoder forskellige for systemisk teori og positiv inquiry?

I det følgende gives et eksempel fra en ingeniørvirksomhed, en afdeling på 25 personer, hvor man havde besluttet at arbejde med emnet "arbejdspres". Baggrunden var, at man havde haft personalemøde om arbejdspresset og besluttet nogle handlinger – "Men det var ikke blevet til noget i praksis". Nu ønskede man hjælp til at få gang i handlingerne.

Jeg giver i det følgende afsnit 1 først en skitse over, hvordan jeg arbejdede narrativt med denne konsulentopgave og giver samtidigt mine overvejelser over, hvordan der kan arbejdes med narrative metoder i en organisatorisk sammenhæng. I afsnit 2 giver jeg uddybende eksempler fra praksis.

1. En skitse af en anvendt model

Først nogle generelle betragtninger over krav til den metode, der retter sig mod en organisatorisk sammenhæng

Fællesorientering, modsætninger og dominerende kulturer

I arbejdet med organisationer arbejder man for det første med **grupper af personer** – hvor et vigtigt formål er at styrke det **produktive fællesskab**. I fællesskab at udvikle handlemuligheder. Organisationen er samtidigt præget af modsatrettede interesser samt dominerende kulturer, der som tendens dominerer over mindre dominerende kulturer. Disse aspekter må metoden favne.

Fra individorientering til fokus på fællesskabet

Den narrative praksis er udviklet i en individorienteret klinisk sammenhæng. F.eks. vil man her typisk lave et narrativt interview med en enkelt person, hvor formålet er at hjælpe personen til at forstå problemer og sammenhænge. Dette gøres som vi tidligere har redegjort for, bl.a. gennem navngivning af og eksternalisering af problemer, og det gøres gennem at opbygge alternative, foretrukne historier. Udgangspunktet i den narrative forståelse er, at fortællinger er konstituerende for udviklingen af den individuelle identitet og for handlemuligheder.

I en organisatorisk sammenhæng skal man typisk arbejde med større grupper af

Dokumentnr.
Version
Udgivelsesdato

Udarbejdet
Kontrolleret
Godkendt

personer, der gensidigt kan udvikle hinanden. Dette kan gøres gennem en særlig måde, hvorpå man kan anvende reflekterende processer:

Fra Outsider Witness til Mutual Witness

I narrativ praksis bruger man på samme måde som i systemisk praksis reflekterende processer. I den kliniske narrative praksis er formålet med refleksioner at anerkende og styrke den enkelte person. I stedet for det velkendte reflekterende team anvendes en såkaldt **outsider witness**-praksis, hvor den eller de reflekterende personer inddrager **personlige erfaringer** i sine refleksioner, der kaldes **bevidning**. Refleksioner over de fortællinger, man lytter til, kan typisk gives af familiemedlemmer eller personer med kendskab til lignende problemstillinger som fokuspersonen.

Styrken ved Outsider Witness er bl.a., at det bliver klart for fokuspersonen, at "det, jeg fortæller, har direkte betydning i den anden/de andres liv". De typisk fire spørgsmål i den såkaldte **Outsider-Witness bevidning** lyder som følger:

1. Hvad er de vigtigste ord eller sætninger, som du især hæftede dig ved?
2. Hvad billede giver det dig af, hvad der er vigtigt for personen?
3. Hvilke strenge slår det an i dit eget arbejdsliv?
4. Hvor har det bragt dig hen at høre dette interview?

Man ser af ovenstående spørgsmål tydeligt de personlige erfaringer blive inddraget især i spørgsmål 3 ovenfor. Linket mellem spørgsmål 1 og 3 er, at det, man især hæfter sig ved i den andens fortælling, har rod i noget, der er vigtigt for en selv. Man hæfter sig ved noget, som giver mening i ens egen livshistorie.

Med udgangspunkt i, at fortællinger er konstituerende for udviklingen af ikke alene identitet for den enkelte, men også af relationer og fællesidentitet, må de reflekterende praksisser indebære en proces, hvor det er muligt at fortælle hinanden historier, og bevidne hinanden, gennem en gensidigt styrkende proces.

I den pågældende afdeling valgte jeg her i set-upet at bruge det narrative interview ikke alene til at styrke den individuelle person, men samtidigt at skabe udvikling for de øvrige fortællinger – med formål at berige hinandens fortællinger – og dermed den gensidige forståelse af sammenhænge og historierne omkring arbejdspresset. Forståelse af hvordan arbejdspresset skabte problemer, samt få udfoldet, hvad personerne gerne ville med deres arbejde, deres hensigt, håb, drømme og værdier i forhold til problemet arbejdspresset og deres arbejde som helhed. Endvidere hvilken forventet effekt, det ville få at udleve flere af disse håb og drømme. Det vil sige, at skabe udvikling igennem en fælles lytning til og forståelse, hvad der var vigtigt for den enkelte hver især.

Programmet fulgte derfor følgende fem trin:

Fase 1) Jeg interviewer en enkelt person, som udfolder sin fortælling i forhold til emnet arbejdspresset. De øvrige får udleveret de fire spørgsmål ovenfor, som lyttespørgsmål, spørgsmål, de får til opgave at have en særlig opmærksomhed på.

Fase 2) To og to interviewer man nu hinanden i forhold til de fire spørgsmål. Hver person får her lejlighed til via spørgsmål 3 at relatere også sine egne erfaringer til fortællingen og til emnet arbejdspress. Instruktionen er, at interviewet skal køres ret stramt, så det sikres at få de personlige fortællinger ind i samtalen, og jeg giver signal, når der skal byttes.

Fase 3) Derefter interviewer jeg forskellige personer i gruppen grundigere i forhold til de fire spørgsmål, hvor formålet er dobbelt, dels at styrke bevidningsfortællingen med henblik på at anerkende fokuspersion nr. 1, dels at udfolde fortællingen om arbejdspress hos den interviewede person.

I forhold til hvem, der interviewes, spørger jeg typisk efter: En med kort og en med lang anciennitet, forskellige køn og alder, således at man få repræsenteret gruppen på tværs.

Efter at jeg har interviewet en bevidner, får fokuspersionen lejlighed til at melde tilbage, hvordan det har været, at høre bevidningen. Sammen får man således udforsket forskellige aspekter af problemet og måder at handle på, og ikke mindst får man delt, hvilke fælles værdier, drømme og håb, der eksisterer, og hvor der åbner sig handlemuligheder for den enkelte. Det er denne proces, der er den vigtige, og som kan åbne for ny erkendelse og dermed nye handlemuligheder.

Fase 4) Opstilling af handleplan med ansvarlige og deadlines. Jeg valgte her, at opsamle temaer og få skrevet ansvarlige og deadlines på. Dette skete i lyset af, at de pointerede så kraftigt for starten, at de havde brug for at se handling i praksis. Det viste sig senere, at denne fase ikke havde den store betydning for dem. Se senere.

Fase 5) Afsluttende runde, hvor hver person fortæller, hvad der er det vigtigste, som vedkommende tager med sig herfra i dag. Noget man gerne vil holde fast i, noget man gerne vil gøre mere af, og hvilken betydning det kan få for hvem. Det blev senere evalueret som en meget vigtig afrunding, hvor hver enkelt forpligtede sig.

Virksomhedens evaluering af forløbet

Da jeg to måneder senere taler med lederen, er han meget begejstret over dagen, og fremhæver, at processen har betydet rigtig meget for ændringer i dagligdagen. Man er blevet mere opmærksom på egne behov og i at sætte grænser, og man er blevet mere forstående og deltagende over for hinanden. Der er skabt et større fællesskab som modvirkning af arbejdspresset og de problemer, som det er med til at skabe. Han fremhæver, at det var processen, der var vigtig. Derimod har det at opstille en handleplan haft en mindre betydning.

Eftertanker

Jeg tænker, at måske bør vores bidrag som konsulenter i mindre grad at være med til at medvirke til handleplan fremover? Hvad flytter det? I dag vil jeg i stedet forsøge at få dannet grupper med tovholdere, som har ansvar for at arbejde videre med temaer, og undervejs lave statusfortællinger med visuel understøttelse af, hvordan det skrider fremad.

2. Uddybende eksempler fra forløbet

I det følgende uddyber jeg nogle udvalgte principper og metoder fra forløbet: Om eksternalisering, om betydningen af sammenhæng mellem Landscape of Meaning og Landscape of Action, om spørgsmålene til bevidnerne, om arbejdslivet som rammer omkring dialogen, om magt og dominerende kulturer og om visuel understøttelse.

Eksternalisering som princip. Hvorfor eksternalisering i de narrative metoder – ved brug i organisationen?

Der er ofte en problemorienteret tilgang, når henvendelser til konsulenten sker. Jeg har været med til en tidligere praksis, hvor man nogle gange kunne blive hængende i problemerne – forstå dem – uddybe dem, sidde fast i dem sammen med kolleger. Senere vandt det systemiske og appreciative frem og jeg har været med til mange diskussioner med fagfæller med rod i appreciative inquiry gennem tiden af la: ”Det man taler mest om, får man mere af”. Det klassiske udsagn: Lad være med at tænke på en isbjørn – eller hvis man fokuserer på alle hækkene i et hækkeløb bliver man modløs og langsommere. I stedet skal man se på det man vil opnå og der hvor man gerne vil hen. Fremtidshuset mv. Hvordan er den ønskede fremtid – hvordan får vi arbejdsglæde, hvad giver begejstring osv.

Men bruger man den appreciative tilgang rent, kan det for nogle kunder føles, som man underkender, hvordan de har det, det, de er optaget af, nemlig problemet. Ved eksternalisering af problemet er det muligt at bygge bro mellem problem og intentioner og værdier. At se sammenhængene imellem disse to. At tale om problemer på en måde, så man føler man får mere styr på dem og som afsæt til den alternative historie – den foretrukne historie. Det man gerne vil.

Eksempler på eksternaliserende spørgsmål omkring problemet

Hvordan lykkedes det arbejdspresset at komme til at fylde så meget som det gør i dag? Hvilke ting i den konkrete situation kan have støttet arbejdspresset i at få hold i dig? Hvilke ideer har arbejdspresset måske forsøgt at tale dig ind i? Hvad har arbejdspresset måske fået dig til at tro på om dig selv? Hvordan klarer den at lykkes med det? Er der tidspunkter hvor det lykkes dig ikke at lytte til arbejdspressets ideer? Giv mig et eksempel hvor det lykkes for dig.

Spørgsmål om effekter: Hvilken effekt har arbejdspresset på hvordan du forholder til andre mennesker i dit arbejde, hvad forsøger det at få dig til at tro om dem?

Det er en vigtig indsigt, at først når man har talt om effekter af problemet og koblet til handlinger i hverdagen – også før i tiden - er man i stand til at rodfæste og se sammenhænge i sin historie og herudfra have mulighed for at udvikle sig videre til at se nye handlemuligheder. Hvis man hopper for hurtigt over til – "hvad vil jeg gerne, og hvad der gerne skal ske" - risikerer det at blive for tynd en fortælling, ikke egnet til at igangsætte og motivere for nye handlinger. Det

handler om, hele tiden. "At gå bag ved klienten, personen" – ikke som konsulent at være for meget fokuseret på målene og de positive forandringer, men i stedet følge klienten: Derfor følges spørgsmål om nye tiltag op med: "Hvordan gjorde du dig parat til at tage dette skridt? På hvilken måde forberedte du dig på det, hvad var det, der fik det til at lykkes for dig." Det er vigtigt ikke at betragte skridtene som nemme skridt – men netop anerkende det store i de på overfladen set små skridt.

Gennem **evalueringen af effekter** er det muligt at linke over til intentioner, drømme, håb, visioner, principper, forpligtelser i ens liv – og deres sammenhænge til de oplevede problemer. Eksempelvis: "Hvordan har du det med, hvad arbejdspresset gør?" "Er det o.k. eller ikke så o.k. for dig eller måske midt imellem?" "**Hvorfor** vurderer du det således?" "Hvordan vil du sige det passer med, hvad der er vigtigt for dig i dit arbejdsliv?" "Fortæl mig en lille historie, som kan hjælpe mig med at forstå, hvorfor du ikke er så glad for hvad arbejdspresset ønsker for dit arbejdsliv".

Landscape of Mejning – landscape of Action – konkretisering af abstrakte begreber – Det er vigtigt, at få funderet, det, der tales om i det levede liv, i praksiseksempler, praksishistorier. At komme fra Landscape of Mejning til Landscape of Action, og samtidigt omvendt at få linket de handlinger, som man udfører til, hvilken mening, de er udtryk for.

Arbejdslivet som grænser i interviewet og i den fælles dialog

Jeg vil typisk holde mig inden for rammen af arbejdslivet og mål og værdier i forhold til arbejdet og arbejdsrelationerne. "eksempler tidligere i dit arbejdsliv" – værdier i dit arbejdsliv. Det er arbejdet og relationerne i arbejdet, som vi arbejder med som konsulenter i organisationer, ikke deres øvrige liv. Det er ikke det, som personerne er inviteret ind til, eller regner med at belyse, når vi arbejder med en gruppe af personer på arbejdet, som også efter disse processer skal arbejde professionelt med hinanden.

Om spørgsmålene til bevidningspersonerne i gruppen i fase 2:

Spørgsmål 1: Jeg forsøger her, at få personen til præcise at beskrive, hvilke sætninger eller ord, man hæftede sig ved. Det viser sig oftest, at disse ord, har en særlig betydning for den lyttende person.

Spørgsmål 2: Nogle er kreative, og man kan derfor spørge til en evt. metafor, som beskriver billedet. Via metaforen er det ofte nemmere at formidle følelser ind i fortællingerne.

Spørgsmål 3: Her udfoldes personens egne erfaringer i forhold til arbejdspress, herunder det oplevede problem og det effekter, evaluering af effekter, hensigter, håb, drømme og værdier samt refleksioner over nye handlemuligheder.

Spørgsmål 4: Hvad vil du evt. gerne holde fast i, hvad vil du evt. gøre anderledes, hvad vil det betyde for dig at gøre dette, hvem eller kan det få betydning for, og hvilken?

Magt og dominerende kulturer (dominerende kulturer) som rammer, der kan benævnes. Hvilken slags ideer, historie eller tradition har der måske været, eller er der måske stadig på arbejdspladsen, som kan have været med til at støtte, at arbejdspresset har den indflydelse på den enkeltes arbejdsliv, som det har? Disse traditioner og dominerende kulturer er mulige at benævne - også på en eksternaliserende måde, og dermed på en måde, hvor der undgås skyld, skam og personliggørelse.

Visuel understøttelse

Det er vigtigt hele tiden at holde fast i de ord, som personen selv nævner. De er ikke tilfældige - de har en særlig betydning for personen. Det er godt med visuel understøttelse f.eks. på en planche, hvor man til venstre skriver og tegner problemet og dets effekter, og på højre side skriver og tegner om håb, drømme og værdier.