

# NARRATIV PRAKSIS I ORGANISATIONER

– AT SKABE LÆRING, UDVIKLING OG  
FORANDRING MED FORTÆLLINGEN  
SOM METAFOR

## 02



Michala Schnoor  
Cand.psych.aut.  
Partner i Organisation

## VI GØR DET ALLEREDE, MEN ALLIGEVEL ER DET IKKE LET!

Da jeg satte mig til tastaturet for at skrive denne artikel, kom jeg til at tænke på, at dét at “arbejde narrativt” (1) på samme tid er ligetil og vældig udfordrende. Ligetil, fordi vi som mennesker hele tiden har gang i historiefortællende processer. Det er i hvert fald en grundantagelse i narrativ praksis: At vi er meningsskabende væsener, der hele tiden arbejder på højtryk for at skabe “hoved og hale” i vores oplevelser – og at dette sker indenfor rammerne af fortællinger (Bruner, 1999; Gergen, 2005; White & Epston, 1990). Den viden, vi har om os selv, andre og verden, bliver til i en meningsskabende proces, hvor vi udvælger og indsætter begivenheder og hændelser i en tidsmæssig rækkefølge i overensstemmelse med et plot *eller* en rød tråd: “Ledelsen er inkompetent”, “Det hele flyder!”, “Vi er de førende i branchen!” eller “Mine kolleger er super dygtige!”. Vi drager disse konklusioner, som et resultat af en historiefortællende proces, der sker spontant og ofte uden, at vi lægger mærke til det. At arbejde “narrativt” er derfor ikke bare “en metode”, som vi kan tænde og slukke for. I en narrativ optik er det den måde, vi overhovedet forstår og lever vores liv. Og så burde det vel være let eller lige til højrebenet, at benytte de narrative idéer som en faglig tilgang i sit professionelle virke som leder eller konsulent!?

Men så kommer “det udfordrende” på banen. For selvom vi i princippet “arbejder narrativt” hele tiden, så er min erfaring, at det slet ikke er så let endda at praktisere en narrativ tilgang. Måske fordi det er krævende at arbejde med noget, som typisk sker spontant, og uden vi lægger mærke til det? Måske fordi det er en tilgang, der ikke har til formål at skabe entydighed og forudsigelighed, men snarere at skabe plads til multiple betydninger og åbenhed for det, der sker i øjeblikket? Eller måske fordi de narrative idéer dermed udfordrer klassiske fortællinger om, hvad god ledelse og organisationsudvikling handler om? Narrativ praksis kan være krævende! Men meget er vundet, når de narrative idéer folder sig ud i praksis: Styrkede relationer, handlekraftige positioner og engagerende sociale verdener, som gør det langt lettere at skabe arbejdsmæssige resultater. Denne artikel er en introduktion til

(1): Narrativ er det engelske ord for fortælling eller historie. I narrativ praksis anvendes fortællingen som en metafor for menneskers meningsskabende processer.

“At arbejde “narrativt” er ikke bare “en metode”, som vi kan tænde og slukke for. I en narrativ optik er det den måde, vi overhovedet forstår og lever vores liv.”

narrativ praksis i organisationer. Med udgangspunkt i konkrete fortællinger fra organisationers levede liv, folder jeg centrale grundidéer i narrativ praksis ud og illustrerer, hvordan de kan bruges i praksis. Artiklen er skrevet til ledere og organisationskonsulenter, men kan læses af alle med interesse for ledelse og organisationsudvikling (2).

## AT FÅ ØJE PÅ FORTÆLLINGER OG DERES VIRKELIGHEDSSKABENDE KRAFT

*“Vi er på vej ind i en meget negativ historie om en af teamlederne. For ikke så længe siden talte vi om ham som et talent og stort potentiale – nu ser vi på ham, som én, der ikke lykkes og ikke lever op til forventningerne – hvad sker der lige her?!”*

Dét var, hvad en HR chef for nylig fortalte mig, i en oprigtig undren over, hvad der var gang i. Og samtidig praktiserede han her et vigtigt første skridt i narrativ praksis: Nemlig overhovedet at få øje på den historiefortællende aktivitet i organisationen og placere sig i en reflektiv distance til den. For hvordan kunne selvsamme teamleder indenfor kort tid både ses som “et talent og stort potentiale” og “én, der ikke lykkes”? Lad os se på, hvordan det kunne hænge sammen ud fra en narrativ optik.

(2): Se Schnoor (2015) for en uddybet fremstilling af grundtankerne i narrativ praksis og hvordan de kan anvendes til at skabe læring, udvikling og forandring i organisationer. Dele af denne artikel er tidligere publiceret i Schnoor (2015).

## 04

**Livet i organisationer er multihistorielt**

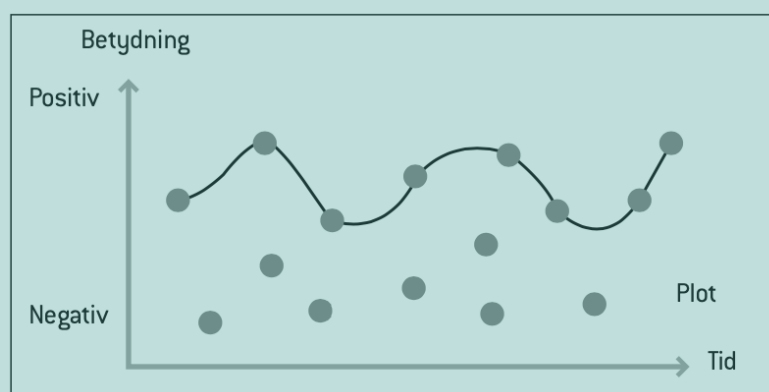
I et narrativt perspektiv ses organisationer som narrative landskaber, hvori der lever et væld af fortællinger. Nogle fortællinger lever parallelle liv side om side med hinanden, mens andre konkurrerer om at få forrang frem for andre fortællinger. Denne livlige historiefortælling har en vigtig funktion – nemlig at skabe mening og sammenhæng i den stadige strøm af informationer, begivenheder, handlinger, udsagn, tanker, følelser, mv. som organisationsmedlemmer oplever. For i en narrativ optik er der ikke nogen “objektiv verden”, som vi kan observere og beskrive “udefra”. Vi skaber hele tiden forståelser af “virkeligheden” ved at udvælge begivenheder og tillægge dem en bestemt betydning. Så når teamlederen har været set som “et talent” i organisationen, er det i et narrativt perspektiv et resultat af, at en række begivenheder, resultater, handlinger, mv. er blevet lagt mærke til af andre i organisationen og knyttet sammen i en helhedsforståelse – et plot:

“Dette er en dygtig teamleder, der har potentiale til ledelse på højere niveauer i organisationen!”. Som f.eks. da han lykkedes med at forbedre performance på et vigtigt forretningsmål, den gode præsentation han leverede på et ledelsesmøde eller de frugtbare relationer, han har skabt til sine medarbejdere. Disse begivenheder og resultater har fået forrang frem for andre begivenheder i det levede liv, som kunne pege i andre retninger. F.eks. de skrantende relationer til flere ledelseskolleger og de forretningsmål, som hans enhed ikke leverer samme gode resultater på. Efterhånden som flere og flere begivenheder er blevet skrevet ind i fortællingen om “det dygtige ledelsestalent”, des mindre interessante og synlige er alle disse “undtagelser” samtidig blevet. (Se figur 1, der illustrerer selektionsprocessen i historiefortælling. Cirklerne repræsenterer begivenheder, handlinger, mv. der enten indskrives eller udgrænses i fortællingen afhængigt af plottet).

Den helhedsforståelse eller entydighed, som vi skaber i den historiefortællende proces, har således en pris: En stor del af den levede erfaring bliver ikke set eller indskrevet som betydningsfulde

## 05

elementer i fortællingen. I et narrativt perspektiv er denne selektionsproces et grundvilkår og ikke nødvendigvis et problem – når blot, vi er opmærksomme på, at det er dét, der sker. Det er vi bare ofte ikke! I den pågældende situation havde den ledelsesgruppe, som HR-chefen supportede i de løbende drøftelser omkring teamledernes performance og udvikling “blindt” reproduceret en enstrengt fortælling om “det dygtige ledelsestalent”, uden at skabe tilstrækkelig forbindelse til teamlederens konkrete ledelsespraksis, som var væsentlig mere nuanceret. Der var – som det typisk gør sig gældende – både ting, teamlederen lykkedes rigtig godt med og andre områder, som han boksede mere med. Og pludselig trængte undtagelserne sig på: “Jamen, der er jo væsentlige ting, som han ikke lykkes med!” Dette havde indledt en livlig historiefortællende aktivitet i ledelsesgruppen for at “skabe mening i galskaben” og få undtagelserne til at give mening. Resultatet blev et nyt plot om “en teamleder, der ikke lykkes”. Altså en ny enstrengt fortælling blot med omvendt fortegn. Hvor fortællingen før handlede om “et dygtigt ledelsestalent”, handler den nu om “en teamleder, der ikke lykkes!”.



Figur 1: Skabelsen af en fortælling. Schnoor (2015) med inspiration fra Morgan (2005)

En narrativ grundidé trænger sig på her: at livet i organisationer er multihistorielt, og at der altid kan siges meget mere og andet, end det, som en enkelt fortælling muliggør. Spørgsmålet er, hvordan vi drager de konklusioner, som vi drager? På baggrund af hvilke erfaringer,

## 06

idéer, antagelser, logikker og allerede eksisterende plot selekterer og organiserer vi strømmen af oplevelser? I narrativ praksis vil man altid være optaget af, at skabe rige og mulighedsskabende fortællinger frem for enstrengede fortællinger, der begrænser perspektiver og handlemuligheder. Selv en tilsyneladende "positiv" fortælling om "det dygtige ledelsestalent" kan skabe udfordringer, fordi den udgrænser vigtig viden om teamlederens daglige udfordringer og de rammer, han har for at udføre sit arbejde, og gør det svært at få øje på, hvad han måske kunne have brug for hjælp og support til for at lykkes. I narrativ praksis forsøger man derfor at opløse distinktionen mellem "positive" og "negative" fortællinger. Alle fortællinger gør det muligt at få øje på noget frem for noget andet. Og stiller nogle handlemuligheder til rådighed frem for andre. Så ud over spørgsmålet: "Hvilken historiefortælling har vi gang i her?", vil man i narrativ praksis altid også spørge: "Hvad skygger fortællingen for? Er der noget, vi ikke har blik for indenfor denne fortællings rammer, som kunne have væsentlig betydning?"

**Fortællinger skabes og vedligeholdes i social interaktion**

HR-chefens spørgsmål leder videre til en anden grundtanke i narrativ praksis. Nemlig, at organisationsmedlemmers historiefortælling er en relationel proces, der finder sted i social interaktion. Fortællingerne om teamlederens kompetence bliver til i et samarbejde mellem lederne i ledelsesgruppen (og formentlig andre aktører, som vi ikke kender til). En fortælling skabes og lever ved at blive fortalt og genfortalt. Organisationsmedlemmer inviterer hele tiden hinanden ind i fortællinger i hverdagens løbende kommunikation, men kun de fortællinger, der genkendes som meningsfulde af tilhørerne, vinder fodfæste. Hvis teamlederen skal lykkes med at fremføre en fortælling om sig selv som "et dygtigt ledelsestalent", skal der være tilhørere, der kan genkende dette. Kan han siges at være "et ledelsestalent", når der er forretningsmål, som hans team ikke lykkes med? Eller når samarbejdet med ledelseskolleger skranter? Gyldigheden af en fortælling afgøres i social forhandling, ikke i spørgsmålet om, hvorvidt den objektivt set er sand eller falsk (Gergen, 2005). Hvorvidt teamlederen "virkelig" er et talent eller ej, er dermed mindre interessant i et narrativt perspektiv.

## 07

Det interessante er, hvilke fortællinger om teamlederens kompetencer, der lever, hvordan de er blevet skabt og hvem der, i hvilke kontekster, er medforfattere af fortællingerne.

*“Der er en væsentlig magt og etik forbundet med historiefortælling. Fortællinger etablerer “målestokke” for vurdering af godt/dårligt og rigtigt/forkert, som vi bruger til at træffe beslutninger og skabe løsninger”*

At gå fra en fortælling om “ledelsestalentet” til fortællingen om “lederen, der ikke lykkes”, er ikke noget, der bare sker fra det ene øjeblik til det andet. Selvom det måske kunne se sådan ud. Det er en proces, hvor flere aktører over tid bidrager til fortællingen ved at indskrive nye begivenheder og omforme plottet. En del af denne proces sker måske på et møde, hvor teamlederens performance og udvikling bliver drøftet som led i performance-managementprocessen i organisationen. Men den finder også sted i andre kontekster, hvor medlemmer af ledelsesgruppen begynder at lægge mere mærke til og tale om alle “hullerne i osten”. Det, der før var ubetydelige “undtagelser”, bliver nu set, udvalgt og indskrevet som elementer i fortællingen og udfordrer det før så åbenlyse “talentplot”. De manglende resultater på andre forretningsmål, de skrantende relationer til ledelseskolleger, de manglende initiativer i forhold til væsentlige forretningsudfordringer, og der var da i øvrigt også et forretningskritisk projekt i hans team, der ikke lykkedes! At et nyt plot omkring “lederen, der ikke lykkes” kan få fodfæste i ledelsesgruppen,

er dermed et resultat af social forhandling. Det er ikke det samme som, at alle medlemmerne af ledelsesgruppen nu er enige i konklusionen om, at teamlederen "ikke lykkedes". Fortællingerne om kompetence og talent levede stadig – især hos nogle af lederne. Men disse perspektiver blev i den meningssskabende proces marginaliseret ud fra dominerende målestokke for, hvad der kunne defineres som værende "et ledelsestalent": "Et talent klarer sig godt på alle parametre og performer over forventning på en række områder!"

### **Fortællinger skaber identitet og sociale verdener**

Dette bringer mig videre til en tredje væsentlig grundtanke i narrativ praksis. Nemlig, at fortællinger skaber identitet og sociale verdener. At fortælle historier er ikke en neutral aktivitet. Det er en skabende aktivitet. Når vi fortæller historier, bringer vi en særlig version af virkeligheden frem, som skaber bestemte handlerum og rammer for det indbyrdes samspil. Fortællingers identitetsskabende kraft, er dét, der forklarer, at den tilsyneladende "samme teamleder" indenfor kort tid kan siges at være både "et talent" og "én, der ikke lykkes". I et narrativt perspektiv er kompetence nemlig ikke en personlig egenskab, der "bor" inden i personer. Det er en identitet, der bliver skabt indenfor en særlig fortællings ramme gennem de positioner, som fortællingen stiller til rådighed. Det er f.eks. svært at indtage en kompetent position i en fortælling om "lederen, der ikke lykkes". Hvordan andre ser på teamlederen, og hvordan han ser på sig selv, er et resultat af historiefortælling. Hver gang vi fortæller historier, deltager vi i en tilblivelsesproces, hvor vi selv og andre træder frem som bestemte mennesker og organisationsmedlemmer. Derfor giver det ikke mening i en narrativ optik at spørge, hvilken identitet, der er den "sande" eller "autentiske". Det er de alle for så vidt. Der findes mange mulige fortællinger om vores og andres identitet, som kan fortælles i forskellige relationer og kontekster.

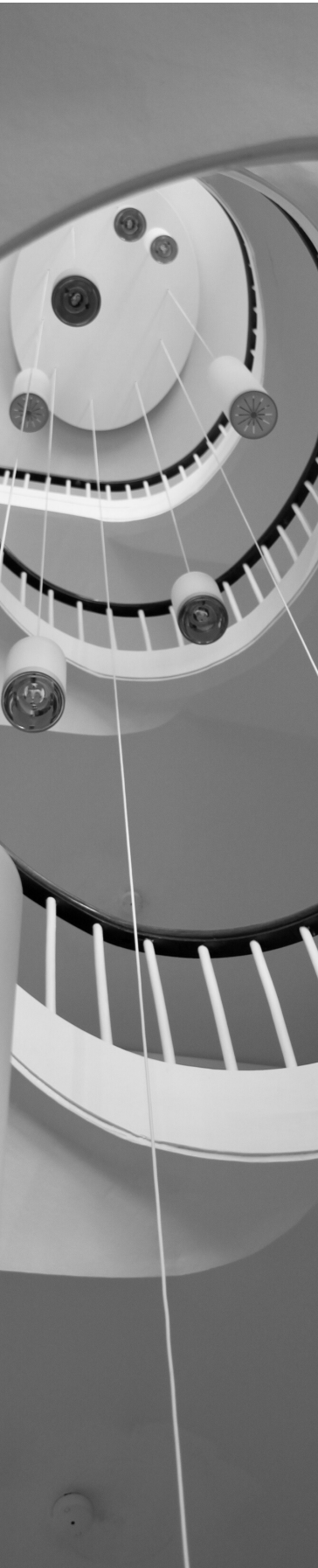
Det betyder dog ikke, at alle disse fortællinger er lige nyttige! En dominerende fortælling i ledelsesgruppen om "teamlederen, der ikke lykkes" vil påvirke deres handlinger: Måske skal vi følge hans arbejde lidt tættere og sikre, at han tager de rigtige beslutninger?



## 09

Måske skal vi give ansvaret for vigtige arbejdsopgaver til nogle andre, som vi er sikre på kan løfte opgaven? Måske skal han trækkes ud af talentprogrammet? Måske har han slet ikke potentiale til en forfremmelse? Alle overvejelser og handlinger, der muligvis kan være fornuftige nok, men som blot understreger pointen, at fortællinger ikke er gratis og har meget virkelige konsekvenser i organisationers levede liv. Også for, hvordan det bliver muligt for teamlederen at se sig selv: "Måske er jeg slet ikke så dygtig, som jeg troede?!" Eller: "Jeg er offer for en superuretfærdig bedømmelse, der ikke stemmer overens med det, jeg kan!". Der er derfor en væsentlig magt og etik forbundet med historiefortælling. Fortællinger etablerer "målestokke" for vurdering af godt/dårligt og rigtigt/forkert, som vi bruger til at træffe beslutninger og skabe løsninger. Og fortællinger tildeler positioner med større eller mindre grad af indflydelse og legitimitet. Dette er magtperspektivet i narrativ praksis: At vi udøver magt, når vi fortæller historier, fordi vi afgrænser handlerum og muligheder for at udleve foretrukne identiteter og sociale verdener (se f.eks. Foucault, 1978, 1983; White & Epston, 1990). En fasttømret fortælling om forandringsprocessen som "en trussel mod fremtiden" kan skabe en dyster verden, hvor organisationsmedlemmer ikke kan se, hvordan de kan udleve deres foretrukne faglige identiteter eller hvordan de kan påvirke processen til det bedre. Måske er det bedre at se sig om efter et andet job? Eller i fortællingen om "teamlederen, der ikke lykkes": En verden, hvor teamlederen får vældig svært ved at vise sig kompetent i ledergruppens øjne, og ender med at give op og ikke yder sit bedste. Og som dermed med sine handlinger utilsigtet kommer til at bekræfte fortællingen om inkompetence og føder en ufrugtbar negativ spiral.

I et narrativt perspektiv er der altså en væsentlig etik forbundet med ledere og konsulents praksis, der handler om at få øje på magtudøvelsen i den historiefortællende aktivitet og at medvirke til at skabe handlinger af moralsk kvalitet (se også Haslebo & Haslebo, 2007). Det betyder, at man som leder og konsulent har et særligt ansvar for at medvirke til at skabe og vedligeholde nyttige fortællinger og kommunikationsformer i organisationen. Og for aktivt at gribe ind i fortællinger, der bringer organisationen og dens medlemmer i ufrugtbare retninger.



I figur 2 kan du finde inspiration til spørgsmål, der kan være nyttige i forhold til at synliggøre og udforske fortællingers virkelighedsskabende kraft.

### 1) Det “man” taler om

- Hvad taler vi og andre mest om for øjeblikket i organisationen?
- Hvad er de vigtigste temaer på dagsordenen?
- Hvordan er de blevet vigtige at tale om?

### 2) Hvem der siger hvad

- Hvem er mest/mindst optagede af disse temaer?
- Hvem har en fremtrædende/mindre fremtrædende stemme i samtalerne?
- Ud fra hvilke forskellige positioner taler de forskellige aktører?

### 3) Det sprog “man” bruger

- Hvilke ord bliver typisk brugt i samtalerne?
- Hvilke teorier, ideologier, forklaringsmodeller, mv. bliver brugt?
- Hvordan begrundes de forskellige aktørers deres perspektiver eller synspunkter?

### 4) Målet med samtalerne

- Hvad vil de forskellige aktører gerne opnå med samtalerne?
- Hvem har indflydelse på temaet? Hvordan har de opnået denne indflydelse?
- Hvilke andre interesser er på spil i forhold til temaet?

### 5) Virkningerne af samtalerne

- Hvilke særlige opmærksomheder, identiteter og sociale verdener skaber samtalerne?
- Hvad får de mig og andre til at gøre – eller ikke at gøre?
- Hvilke andre temaer bliver mindre synlige eller legitime at fokusere på?

## AT SKABE HANDLEKRAFT VED AT OMFORME PROBLEMMÆTTEDE FORTÆLLINGER TIL FORETRUKNE OG MERE MULIGHEDSSKABENDE FORTÆLLINGER

*"Vi har tiltagende problemer! Flere medarbejdere er gået ned med stress, og der har været flere langtidssygemeldinger. Vi har prøvet alt gennem tiden – omorganiseringer og ændringer i arbejdsgangene – men problemet bliver ved med at dukke op. Der går rigtig meget energi tabt, og medarbejderne har efterhånden mistet hovedopgaven af syne. Vi har lige afsluttet en arbejdspladsvurdering (APV), der gør det tydeligt, at vi har et dårligt psykisk arbejdsmiljø i organisationen. Jeg og de andre ledere har prøvet at holde os i baggrunden og lade medarbejderne få en stemme. Derfor har vi ikke udfyldt spørgeskemaet. Jeg ved ikke, hvordan vi skal komme videre herfra! Vi har et alvorligt problem, der skal løses! Der skal gøres noget!"*

Ordene blev sagt af en chef i en mellemstor virksomhed i en indledende samtale med en organisationskonsulent og illustrerer, hvad man i narrativ praksis kalder en *problemmættet fortælling*. Det vil sige en fortælling, der er bygget op omkring oplevelsen af problemer og deres negative konsekvenser. Fortællinger kan være mere eller mindre problemmættede. Og nogle fortællinger er så mættede af problemer, at begivenheder, der modsiger plottet, helt udelades og der ikke levnes megen plads til nuancer eller alternative forståelser af, hvad der er gang i. Sådanne fortællinger kan begrænse organisationsmedlemmers perspektiver i så høj grad, at situationen virker håbløs, og det er vældig svært at få øje på handlemuligheder og nyttige veje videre.

### Problemer skabes i fortællinger

Narrativ praksis udfordrer den gængse måde at forstå *problemer* på. At problemer er objektive og entydige beskrivelser af virkeligheden: "Det psykiske arbejdsmiljø er dårligt!" eller "ledelsesgruppen er splittet!". Snarere ses problemer som noget, der skabes i sprog og kommunikation, og som vedligeholdes indenfor rammerne af bestemte fortællinger og diskurser (Holmgren, 2007). Det betyder ikke, at problemer "bare er noget organisationsmedlemmer finder på" eller at "det handler om at tage den positive hat på". Problemer og deres negative effekter eksisterer! De eksisterer for nogen og på baggrund af bestemte idéer om og målestokke for, hvordan verden skal eller bør se ud. I en narrativ optik oplever organisationsmedlemmer problemer, når de bliver låst fast i problemfortællinger, der forhindrer dem i at bevæge sig i foretrukne retninger. Som f.eks. når fortællingen om "det dårlige psykiske arbejdsmiljø" bliver så dominerende, at det er svært at opretholde et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere og bevare fokus på kerneopgaverne. Nok er livet i organisationer multihistorielt, og der kan fortælles mange forskellige historier om hverdagens begivenheder og hændelser, men det betyder ikke, at alle fortællinger er lige nyttige i forhold til de resultater, som ledere og medarbejdere skal udrette sammen i arbejdsfællesskabet. Den narrative praktiker interesserer sig derfor for fortællinger om problemer og den effekt, de har i det levede liv i organisationen.

### Hvis vi vil skabe forandring, så må vi fortælle alternative historier

Men hvad stiller man så op med de problemmættede fortællinger? I en narrativ optik er svaret: Hvis organisationsmedlemmer vil skabe forandring, så må de problemmættede fortællingers greb i arbejdsfællesskabet løsnes og fortællingerne omformes til mere løfterige og mulighedsskabende fortællinger. Det, der kaldes *foretrukne fortællinger*. Det vil sige fortællinger, der gør det muligt at få øje på flere perspektiver, øger handlekraften og dermed kan medvirke til at bringe organisationsmedlemmer i en ønskværdig retning. Fokus for lederen eller konsulenten er således at medvirke til at omforme problemmættede fortællinger, der stiller sig hindrende i vejen

## 13

for at udleve foretrukne identiteter, relationer og episoder. Dette handler ikke om at erstatte en "dårlig" eller "negativ" fortælling med en "god" eller "positiv" fortælling, men om at arbejde "indefra" den problemmættede fortælling og udvikle den, så der skabes en rigere fortælling om det, der er gang i.

*“Problemer skabes i sprog og kommunikation og vedligeholdes indenfor rammerne af bestemte fortællinger og diskurser”*

En nyttig tilgang i denne proces er *dekonstruktion*, som er inspireret af den franske filosof Jacques Derrida (se f.eks. Dahlerup, 1991). Dekonstruktion er en sammensmeltning af de to ord destruktion – at "rive ned" eller "pille fra hinanden" – og konstruktion – at "bygge op" eller "forbinde". Dekonstruktion er dermed en dobbelt proces, der både handler om at synliggøre en fortællings konstruktion – hvilke delelementer, den er bygget op af – og om at skabe nye forståelser og meningsskabende rammer. Når man som leder eller konsulent indtager en dekonstruerende position, arbejder man således med at skabe sprækker og åbninger i problemmættede fortællinger, der gør det muligt at forfølge veje ind i alternative og mere opbyggelige fortællinger. Gennem udforskning af den problemmættede fortælling, udfordrer man så at sige dens "sandhedspræg", så det bliver muligt at danne nye betydninger. Dette er en gradvis proces, hvor organisationsmedlemmer først og fremmest bringes i en refleksiv distance til den dominerende problemfortælling: Hvilke

# 14

overbevisninger, sandheder, konklusioner, "selvfølgeligheder", normer, grundlove og praksisser giver liv til fortællingen? Og hvordan virker de? Altså overhovedet at få øje på, at en fortælling er én ud af flere mulige samt at de ting, som vi tager for givet og synes er selvfølgelige, er konstruktioner, der i princippet kunne være anderledes. "Det velkendte må gøres eksotisk", som terapeuten Michael White ville udtrykke det (White, 2006a).

Da ovennævnte konsulent lyttede til chefens fortælling om "det dårlige psykiske arbejdsmiljø", var det dermed med et "dekonstruerende øre" eller det, der i narrativ praksis kaldes *dekonstruerende lytning*: Hvilke idéer og antagelser giver liv til denne fortælling og kan forklare ledere og medarbejderes handlinger? Hvordan kan bestemte tanker og handlinger muligvis være med til at vedligeholde problemet? Flere elementer trådte således frem som opmærksomhedspunkter. Eksempelvis:

- Konklusionen om, at "der er et dårligt psykisk arbejdsmiljø i organisationen".
- Konklusionen om, at "vi har et alvorligt problem, der skal løses".
- Ledelsens intention om at "holde sig i baggrunden, så medarbejderne kan få en stemme".
- Idéen om, at "medarbejderne efterhånden har tabt hovedopgaven af syne".

Den ene del af en dekonstruerende praksis handler om at lytte efter sådanne elementer. Den anden del er at stille spørgsmål, som inviterer organisationsmedlemmer til at forholde sig nysgerrigt og udforskende til dem – dét, man i narrativ praksis kalder dekonstruerende spørgsmål. På et efterfølgende møde med chefen, to mellemledere og to medarbejdere, der havde som formål at afklare, hvordan en mulig konsulentbistand kunne se ud, stillede konsulenten og en kollega blandt andet dekonstruerende spørgsmål som disse (3):

(3): Mellemlederne og medarbejderne var inviteret med henblik på at give plads til flere mulige perspektiver og fortællinger om, hvad der var gang i og således tidligt i forløbet arbejde med at finde veje til at dekonstruere den problemmættede fortælling.

# 15

- Hvordan er I nået frem til konklusionen om, at I “har et dårligt psykisk arbejdsmiljø”? Har I alle draget denne konklusion eller ser I forskelligt på det? Hvordan er I nået fra APV’ens resultater til denne konklusion? Hvilke konkrete resultater, synes I, understøtter denne konklusion? Hvilke resultater gør ikke i lige så høj grad? Hvilke aspekter eller konklusioner kunne de i stedet pege på?
- Hvad er det for problemer, I synes, I slås med, og som bliver ved med at “dukke op”? Ser I de samme problemer eller forskellige? Hvem er mest/mindst optaget af problemerne? Og er der nogen, der måske slet ikke ser problemerne eller er optagede af dem? Hvad er det, de i stedet har blik for?
- Hvordan er I nået frem til den idé, at I som ledelse skal holde jer i baggrunden, så medarbejderne “kan få en stemme”? Hvad er det for en stemme, I gerne vil have, at medarbejderne får, der måske ikke har været tilstrækkelig plads til? Hvilken stemme kunne I selv godt tænke jer at have som medarbejdere? Er der noget, I gerne vil sige, som I endnu ikke har haft lejlighed til at udtrykke?

Disse spørgsmål er eksempler på dekonstruerende spørgsmål, der knytter sig meget tæt ind i chefens ordrette udsagn. Ofte er de tanker og idéer, som fortællinger er baseret på, dog ikke nødvendigvis synlige. Det kan derfor være nyttigt at stille spørgsmål, der bringer disse frem i lyset. F.eks.: Hvad får problemet jer til at tænke om organisationen og jeres samarbejde? Hvad får problemet jer til at gøre, som måske er mere eller mindre frugtbar? Hvad er det, der stiller sig hindrende i vejen for, at I kan skabe den arbejdsplads, som I ønsker? Og er det sådan, I synes, det skal være? Se figur 3 for inspiration til typer af dekonstruerende spørgsmål.

**1) Historien om forholdet til bestemte idéer og antagelser**

Spørgsmål, der strækker fortællingen ud i tid og medvirker til at synliggøre viden eller praksisser, der tages for givet, og som kunne være med til at vedligeholde problemerne. F.eks.: "Hvornår begyndte I at abonnere på denne idé? Hvad var det, der bragte idéen i spil? Hvordan blev I rekrutteret ind i denne måde at tænke på? Hvor er I blevet inspireret til at respondere på problemerne på denne måde?"

**2) Kontekstens indflydelse på bestemte idéer og antagelsers eksistens**

Spørgsmål, der har til hensigt at synliggøre de elementer i den organisatoriske sammenhæng, der er med til at vedligeholde den problemmættede fortælling. F.eks.: "I hvilke sammenhænge er denne idé mest tilbøjelig til at tage over? I forhold til hvilke arbejdsområder eller arbejdsopgaver er I mest styret af idéen? I hvilke relationer får idéen mest liv og næring? For hvem i organisationen er denne idé muligvis nyttig og gavnlig?"

**3) Effekter eller resultater af bestemte idéer og antagelser**

Spørgsmål, der synliggør, hvilke effekter bestemte idéer og antagelser har i organisationsmedlemmers arbejdsliv. F.eks.: "Hvilke konsekvenser har det i jeres hverdag, at denne idé er styrende? Hvad har idéen overtalt jer til at tænke om jer selv og andre i organisationen? Hvad får idéen jer til at gøre i relationen til kolleger og samarbejdspartnere? Hvordan vil det påvirke jeres arbejdsliv fremover, hvis idéen bliver ved med at være fremherskende?"

**4) Sammenhænge med andre idéer og antagelser**

Ofte er en idé eller antagelse forbundet med andre idéer og perspektiver, der også er med til at holde liv i problemet. Spørgsmål til disse sammenhænge kan hjælpe med at synliggøre dette bredere netværk af forståelser. F.eks.: "Hvilke andre idéer er forbundet med disse tanker? Hvilke følgesvende har denne idé? Hvilke følelser bringes i spil, når idéen tager over?"



### 5) Taktikker og strategier, som gør idéen eller antagelsen virkningsfuld

I narrativ praksis ses problemer som selvstændige eksistenser, der opererer på bestemte måder (se mere om "eksternalisering" i f.eks. White, 2007 og White & Epston, 1990). Dekonstruerende spørgsmål kan fokusere på, hvad problemet gør: "Hvordan er det lykkedes denne idé at infiltrere jeres arbejdsliv på denne måde? Hvilke snedige tricks og taktikker benytter idéen sig af for at komme ind på livet af jer? Hvad er dens mest effektive virkemiddel i forhold til at belaste jeres arbejdsdag?"

Figur 3: Eksempler på dekonstruerende spørgsmål.  
Schnoor (2015) med inspiration fra Freedman & Combs (1996).

### Genforfatning – at skabe og vedligeholde foretrukne fortællinger

I narrativ praksis er dét, at begynde at tale om problemer på en ny måde, et skridt på vejen til at skabe nyttige veje videre. Når en dekonstruerende praksis lykkes, vil det være muligt at få øje på og italesætte begivenheder, handlinger, tanker, mv., der ikke har fået plads i den problemmættede fortælling (se figur 4). Alle de undtagelser eller unikke hændelser, der *går imod et dominerende plot* (White, 2007; White & Epston, 1990). Som f.eks. de spørgsmål i APV-skemaet, hvor resultaterne er ok eller ligefrem høje, de tidspunkter, hvor samarbejdet fungerer ok, eller de tiltag, som ledelsen har foretaget, som har virket godt. Et problem er nemlig aldrig konstant, er tanken i narrativ praksis. Der vil altid være tidspunkter, hvor problemet ikke er dominerende. Eller der vil være relationer og arbejdsresultater, som problemet ikke har indflydelse på. Unikke hændelser er således viden og erfaring, der udfordrer det dominerende plot, og som kan skabe veje ind i mere opbyggelige fortællinger. I en narrativ praksis vil man efterspore sådanne undtagelser og understøtte organisationsmedlemmer i at folde dem ud og kæde dem sammen, således at et nyt plot kan formes. Ikke forstået som at "digte en ny fortælling" ud af det blå: "Nu må vi også se fremad og fokusere på kerneprocessen!"

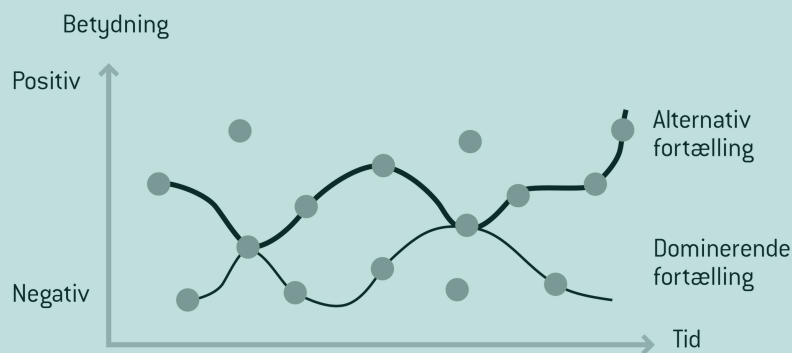
## 18

Den slags "skåltaler" eller "hensigtserklæringer" har, trods de gode intentioner, ofte ringe transformativ kraft, fordi de er løsrevne fra det levede liv i organisationen og kommer til at virke underkendende i forhold til organisationsmedlemmers oplevelser af en situation. Levedygtige og transformative fortællinger skabes ikke ud af ingenting! De skabes med udgangspunkt i organisationsmedlemmers viden og erfaring i en konkret organisatorisk kontekst. Det er denne levede erfaring, som en genforfattende proces centrerer sig om. Som f.eks. når chefen beslutter at sætte tid og ressourcer af til, at han og medarbejderne i fællesskab kan drøfte resultaterne af APV'en: En proces, hvor mange forskellige perspektiver kan folde sig ud og væves sammen og dermed danne grundlag for initiativer og handlinger, der kan bringe arbejdsfællesskabet i en ønskværdig retning. Transformative fortællinger er fortællinger, der gør det muligt for organisationsmedlemmer at handle i overensstemmelse med deres foretrukne idéer og bestræbelser. Forandringer sker ikke af sig selv ved at tale om det, der er gang i! De sker ved, at nogen gør noget, der bringer arbejdsfællesskabet i en ønskværdig retning. Så et spørgsmål i et narrativt perspektiv vil være: Hvilke fortællelinjer vil kunne understøtte handlinger i tråd med "et godt psykisk arbejdsmiljø" og invitere til flere handlinger i samme dur?

En genforfattende proces er derfor ikke bare gjort ved, at ledere og medarbejdere tilbringer en dag sammen med en konsulent, der kan skabe rammer for, at særlige dialoger kan folde sig ud. Dette kan være et vigtigt led i en dekonstruerende og genfortællende proces, men kan ikke stå alene. Det afgørende er, hvorvidt arbejdsfællesskabet i det daglige arbejde formår at fastholde de spæde nye fortællelinjer og styrke dem gennem en fortsat bestræbelse på at skabe handlinger i tråd med "et godt arbejdsmiljø". Dette kræver vedvarende opmærksomhed på de meningsskabende og handlingskoordinerende processer i dagligdagen. Chefen og ledelsesgruppen må placere sig midt i hverdagens suppedas og bidrage aktivt ind i de historiefortællende processer: Hvordan kan vi med vores handlinger vise medarbejderne, at dette er vigtigt, og at vi vil gøre vores for at skabe forandring til det bedre? Hvilke rammer kan vi skabe omkring arbejdet i kerneprocesserne, der inviterer "et godt arbejdsmiljø" på banen?

## 19

Er der f.eks. siloer, der stiller sig hindrende i vejen for et frugtbart samarbejde? Er der arbejdsgange, der gør livet besværligt for medarbejderne og som inviterer til fortællinger om “det dårlige arbejdsmiljø”? Er vi så tæt på medarbejderne og kerneprocesserne, at vi kan få øje på problemer tidligt, inden de vokser sig store og dræber den gode stemning? Og medarbejderne må i hverdagens aktivitet stille sig selv spørgsmålet: Er jeg med denne handling medvirkende til at bringe os tættere på eller længere væk fra “et godt arbejdsmiljø”? Hvilket blik har jeg for, hvad mine kolleger og ledelsen finder vigtigt og bestræber sig på at udrette? Hvordan kan jeg fra min stol medvirke til at forbedre de processer, der ikke fungerer optimalt og yde mit til, at “det dårlige arbejdsmiljø” ikke får overtaget?



Figur 4: Genforfatning – at skabe alternative fortællinger. Schnoor (2015).

At skabe forandring og udvikling i en organisation med udgangspunkt i narrative idéer er ikke et “quick fix”. Som socialpsykologen J. Gergen (2005) ville sige: Det er en vedvarende proces at opretholde et narrativs validitet i et fællesskab. At skabe ændringer hen imod et arbejdsmiljø, der af ledere og medarbejdere genkendes som “godt”, er et vedvarende arbejde, der må finde sted i hverdagens levede liv. Nye betydninger må formes og fastholdes i en fortløbende proces af fortællinger og genfortællinger. I narrativ praksis er det dermed også en væsentlig

opgave at medvirke til at skabe rammer og relationer, hvori foretrukne fortællelinjer kan udfolde sig. Er det en ny mødestruktur, der skal til? Ændringer i arbejdsgange? Nye samarbejdskonstellationer? Nye måder at lede på? Eller hvad kunne være en hjælp i den givne situation?

## NARRATIV PRAKSIS – EN LIVSANSKUELSE OG PASSION

At “arbejde narrativt” som leder og konsulent er ikke en værdifri eller neutral metode og teknik. Det er en livsanskuelse, der indebærer en passion for bestemte idéer og antagelser om læring, udvikling og forandring i organisationer. Narrativ praksis har fokus på de meningsskabende processer i organisationer, og hvordan livet i organisationer løbende formes gennem fortællinger. Det er en praksis, der antager, at der er en nær sammenhæng mellem meningsskabelse og organisationsmedlemmers muligheder for at samkoordinere deres handlinger i den daglige opgaveløsning. Det er en praksis, der antager, at nogle fortællinger er mere nyttige end andre, når det handler om at skabe læring, udvikling og gode arbejdsresultater. Og det er en praksis, der har som ærinde at skabe righoldige og mulighedsskabende fortællinger, der bringer organisationen og dens medlemmer i en ønskværdig retning.

Jeg kan derfor godt lide betegnelsen *narrativ praksis*. Den signalerer, at vi har at gøre med et særligt tankegods – det narrative – og at det er en praksis, der udfolder sig i aktørers konkrete handlinger i lokale organisatoriske kontekster. De narrative idéer bliver bragt til live i lederens, medarbejderens og konsulentens handlinger. I dét, man giver opmærksomhed, de spørgsmål, man stiller, og den måde, man håndterer konkrete opgaver, situationer og problemer på. Betegnelsen “narrativ praksis” udtrykker dermed også, at teori og praksis ikke kan adskilles, men er nært forbundet. Teorier skaber idéer om, hvad vi skal gøre i praksis, og handlinger i praksis giver anledning til at udvikle

# 21

vores idéer og logikker. Narrativ praksis er hverken abstrakt teori eller en mekanisk teknik. Det er en *praksisteori*. Den er ikke et “quick fix” på problemer eller en færdig opskrift på, hvad man skal gøre som leder og konsulent i en given situation. Det er en måde at tænke, tale og handle på, der bør udfolde sig forskelligt afhængigt af konteksten.

Ærindet med denne artikel har været at introducere en række af grundtankerne i narrativ praksis samt at illustrere, hvordan de kan gøres i lederens og konsulentens arbejde. Dette kan der selvsagt siges meget mere om, end hvad denne artikel kan rumme. Blandt andet, at narrativ praksis ikke kun handler om at omforme problemmættede fortællinger, men også om at styrke allerede eksisterende foretrukne fortællinger i arbejdsfællesskaber. Jeg håber, at jeg med denne artikel har vakt en nysgerrighed og interesse i at udforske narrativ praksis nærmere, når det gælder arbejdet med at skabe læring, udvikling og forandring i organisationer.



## REFERENCER

- Bruner, J. S. (1999). Mening i handling. Aarhus: Forlaget Klim.
- Dahlerup, P. (1991). Dekonstruktion – 90'ernes litteraturteori. Redaktion: Inge Damm & Jan Teuber. København: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag.
- Foucault, M. (1978). Seksualitetens Historie I. København: Bibliotek Rhodos.
- Foucault, M. (1983). The subject and Power. I Dreyfus, H.L. & Rabinow, P.: Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics. Chicago: Chicago University Press.
- Freedman, J. & Combs, G. (1996). Narrative Therapy – The Social Construction of Preferred Realities. W.W. Norton & Company.
- Gergen, K. J. (2005). Virkeligheder og relationer (2. udg.). Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G. & Haslebo, M. L. (2007). Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Holmgren, A. (2007). Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse. I Erhvervspsykologi, vol. 4, nr. 3: 36-76.
- Morgan, A. (2005). Narrative samtaler – en introduktion. København: Hans Reitzels Forlag.
- Schnoor, M. (2015). Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling (2. udg.). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- White, M. (2006a). Narrativ teori. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2007). Maps of Narrative Practice. New York: W.W. Norton & Company.
- White, M. & Epston, D. (1990). Narrative Means to Therapeutic Ends. New York: W.W. Norton & Company.