

Positionsskift og erkendelse i organisationer

Inspiration fra den narrative tilgang



Gitte Haslebo

■ På et krigsmonument i Canberra i Australien står der: "... og en horisont er intet andet end begrænsningen i dit udsyn". Jeg har ikke selv set det, men citatet fascinerer mig. Horisonten i landskabet er grænsen mellem det, der er, og det, der ikke er – set fra min position. I min umiddelbare oplevelse er der kun det, jeg ser. Jeg skal anstrenge mig for at fatte, at horisonten og det, der kommer inden for min synskreds, er bestemt af min position. For netop min egen position kan jeg ikke se. Jeg kan ikke umiddelbart opleve, men nok tænke mig til, at min position bestemmer den synsvinkel, hvorfra jeg oplever landskabet. Og jeg kan ane, at hvis jeg flytter mig, vil min synsvinkel ændre sig. Hvad jeg så ser, vil jeg have svært ved på forhånd at forestille mig. Hvis jeg tror, at land-

skabet vil tage sig smukkere ud eller blive mere fremkommeligt, får jeg lyst til at flytte mig.

En organisation kan anskues som et landskab befolket af mange aktører. Den enkelte aktør, som er engageret i sit arbejde, tager sit billede af virkeligheden for givet. Så længe det virker, som om de andre aktører har samme billede af virkeligheden, anfægtes det ikke. Så længe begivenhederne ruller derudaf i den ønskede retning, behøver den enkelte aktør ikke spekulere over, hvorledes egen position fungerer som en udkigspost for oplevelse, forståelse og handling. Men når egne handlinger ikke fører til de ønskede resultater, bliver det nødvendigt at stoppe op, gå på meta-plan og udforske egne grundlæggende antagelser.

Hvad skal der til for, at dette kan lade sig gøre? Det er denne proces, jeg vil gå i dybden med. Hvad skal der til for, at aktører i en organisation – ledere og medarbejdere – opdager egen position og dens betydning for oplevelse, forståelse og handling? Hvad skal der til for, at ledere og medarbejdere kan få lyst til at skifte position og udfordre egne grundlæggende antagelser? Hvilke metoder kan konsulenten bruge for at fremme positionsskift og nye erkendelsesprocesser i organisationer? Begrebet position opfatter jeg som mere grundlæggende end begrebet perspektiv. Positionen er det stædet og det standpunkt, hvorfra perspektivet formes. Det er derfor, jeg har valgt at fokusere på positionsskift.

I denne artikel har jeg ud af en vifte af forskellige metoder, som jeg igennem de seneste års konsulentarbejde har brugt og videreudviklet, valgt to ud, som baserer sig på historiefortælling. Den teoretiske og metodemæssige inspiration har jeg især hentet fra Peter Langs arbejde med systemisk skabelse af historier (Lang & McAdam, 1995), Michael Whites narrative terapi (White, 2000) og David Cooperriders appreciative inquiry og brug af metaforer (Barrett & Cooperrider, 1990). Disse tre kilder baserer sig på en meget forskellig erfaringsbaggrund. Pe-

ter Lang har mange års erfaringer både med terapi, konsultation i organisationer og international konfliktløsning. Hans publikationer udspringer imidlertid overvejende af den terapeutiske praksis. Michael White har primært arbejdet med familierapi. David Cooperrider har udviklet og anvendt sine teorier og metoder i organisatoriske sammenhænge.

Jeg har to formål med denne artikel. Det ene er at udforske den erkendelsesmæssige kraft, der kan ligge i at arbejde med fortælling af historier i organisationer. Det andet formål er at indkredse, hvilke psykologiske og etiske overvejelser, der er nødvendige, når ideer og metoder flyttes fra den narrative terapeutiske praksis til konsulentarbejde i organisationer. Det er vigtigt, at ideer og metoder ikke bare kopieres. Der skal tages højde for, at konteksten er en anden. Men hvordan?

Jeg vil starte med at beskrive to eksempler på historiefortællende metoder, som jeg har arbejdet med som konsulent i organisationer.

Hver metode illustreres med en lille case, som består i et kort uddrag af et længere begivenhedsforløb i en konkret konsulentopgave. Uddraget handler om et erkendelsesmæssigt højdepunkt – en aha-oplevelse, hvor der sker en væsent-

Positionen er det stædet og det standpunkt, hvorfra perspektivet formes.

Case 1

For nogle år siden fik jeg en telefonisk henvendelse fra en af direktørerne i en stor produktionsvirksomhed. Han fortalte mig, at direktionen overvejede at bruge ekstern konsulentbistand til løsning af en "indædt" konflikt mellem afdeling H og I. Han ville høre, om jeg var interesseret i at være konsulent på opgaven. I første omgang aftalte jeg en indledende konsultation med direktionen.

Den indledende konsultation fandt sted på den administrerende direktørs kontor. På mødebordet lå sagens akter fra personaleafdelingen – en stak, som var 20 cm. høj. I starten klappede den administrerende direktør på bunken og sagde, at her var alle facts om konflikten, som vi kunne kigge på, hvis det viste sig nødvendigt. Senere i samtalen kom det frem, at konflikten havde stået på i flere år med meget negative konsekvenser til følge. For det første var der stigende utilfredshed i andre afdelinger, der var afhængige af de resultater, som afdeling H og I leverede. Utilfredsheden gik på, at afdeling H og I ikke overholdt de aftalte tidsfrister, hvorved andre afdelinger blev forsinkede i deres arbejde. For det andet var der et større gennemtræk af medarbejdere i afdeling H og I end i andre afdelinger, og det var i stigende grad blevet svært at rekruttere nye medarbejdere til disse afdelinger.

De tre medlemmer af direktionen var både vrede og opgivende. De kunne heller ikke holde ud at have grædende medarbejdere på deres kontor. Nu måtte det få en ende, men hvordan? De to afdelingschefer var begge faglige kapaciteter, som ikke kunne undværes. Begge havde lovet bod og bedring, men konflikten var alligevel fortsat. Derfor var ideen om at søge ekstern konsulentbistand opstået i direktionens diskussioner. Deres forslag var, at jeg arbejdede med de to afdelingschefer og deres ledere med henblik på at etablere et tåleligt samarbejde imellem dem, og – hvis det ikke var muligt – rapporterede tilbage til direktionen med oplysninger om, hvem der var værst. (Den sidste del af ønsket ville jeg ikke efterkomme af etiske grunde).

Det viste sig derfor nødvendigt med endnu en konsultation med direktionen. På denne stillede jeg den betingelse, at direktionen deltog i konfliktløsningen. Det blev aftalt, at første fase skulle bestå i individuelle interview med de tre direktører, samt

lig ændring i aktørens oplevelse og forståelse, hvilket baner vejen for en efterfølgende udforskning af nye og anderledes handlemuligheder. Uddragene beskriver unikke personlige oplevelser, mens konsulentopgaven er maskeret i den forstand, at nogle ydre faktuelle forhold er ændret således, at organisationen ikke kan identificeres.

Brug af metaforen som vejen til en ny fortælling

I den indledende fase undrede jeg mig især over, at konflikten havde varet så længe – i flere år! Det gav mig den formodning, at der var mange aktører i systemet omkring konflikten, som havde erfaringer med at leve med den. Min fornemmelse var også, at de historier, der blev fortalt om konflikten, var blevet fortalt rigtig mange gange. Så hvordan starte en proces, hvor historien kunne fortælles på en ny måde, som kunne give flere handlemuligheder? Jeg overvejede at ændre navnet på problemet, nemlig "konflikt", men endte med at beholde det og så arbejde med metaforer. Som led i de individuelle interview ville jeg give hver person den opgave at finde på en metafor for konflikten og tegne et billede af den.

Det første interview blev med den af de tre direktører, som havde kontaktet mig.

Efter en indledende samtale om formål og kontekst, stillede jeg ham opgaven og bad ham tegne sin metafor for konflikten. Efter en lille tænkepause tegnede han en boksering med to mænd iført store boksehandsker. Udenfor tegnede han en masse mennesker, der kiggede på. Da tegningen var færdig, sad vi begge stille og studerede den. Jeg stillede forskellige spørgsmål til aktørerne. Direktøren forklarede, at de to boksere forestillede afdelingscheferne og de øvrige personer forestillede deres ledere og medarbejdere. Jeg stillede en række spørgsmål til, hvad aktørerne mon tænkte, og hvordan de havde det. Direktøren fortalte, at bokserne var ved at være udmattede, og at nogle af de øvrige oplevede boksekampen som vældig underholdende, andre kedede sig.

Derefter blev der en lang pause, mens direktøren studerede sin tegning. Pludselig udbød han: "Jamen, der mangler jo noget! Der mangler en dommer. Der er jo ingen til at checke, om reglerne overholdes og til at stoppe spillet!"

"Hvem skulle det være?", spurgte jeg. Svaret kom prompte: "Jamen, det skulle da være mig eller os i direktionen. De kan jo ikke stoppe boksekampen selv."

I svaret lå en aha-oplevelse, der både indeholdt forbløffelse over at opdage sit eget fravær i tegningen og lettelse over at se en rolle for sig selv og de andre to i direktionen i forhold til konflikten.

Hvad var det, der skete her? Hvordan kan vi forstå, hvordan aha-oplevelsen opstod? Hvad er det, der sker, når metaforer indgår i metoden? Hvad er betingelserne for, at ny erkendelse kan skabes? For at kunne besvare disse spørgsmål må vi en omvej gennem erkendelsesteoriernes verden.

I systemisk tænkning er der en vigtig skelnen mellem den lineære og den cirkulære forståelsesform (Haslebo, 1997). Når vi tænker inden for den lineære forståelsesform, går vi ud fra, at vi kan beskrive verden uafhængigt af os selv som observatør. Verden "er" uafhængigt af os. I den cirkulære forståelsesform går vi derimod ud fra, at vi konstruerer verden gennem de briller, vi ser igennem, det sprog, vi bruger, og den kommunikation, vi indgår i sammen med andre. Den lineære forståelsesform er vores hverdagslogik, som forklarer begivenhederne, udpeger årsag og virkning og skaber en forventning om, at årsagerne må fjernes for, at virkningerne kan ændres.

Direktionens hverdagslogik i denne case var den, at årsagerne til konflikten skulle søges i de to afdelingscheferes adfærd og samspil ("Hvem er værst?"). Deres uheldige adfærd og samspil blev forklaret med deres negative personlige egenskaber. Direktionens bestræbelser gik ud på bedre at kunne forstå, hvad det var for personlige egenskaber, som fik afdelingscheferne til at optræde så uhensigtsmæssigt. Skylden for miseren blev placeret hos afdelingscheferne. Hvad direktionen ikke så, var relationen mellem dem selv og afdelingscheferne. Usynligheden af denne relation forhindrede dem i at undre sig over, hvordan det kunne gå til, at en konflikt kunne få lov at udfolde sig over flere år. De havde udvalgt et lille udsnit af verden, hvori de ikke selv indgik. Så længe de ikke kunne se sig selv som en del af mønstret, kunne de ikke blive aktører i begivenhederens gang.

Arbejdet med metaforen banede vejen for et skift i direktørens tankegang fra den lineære til den cirkulære forståelsesform. I aha-oplevelsen lå både dette tanke-mæssige skift, som synliggjorde direktørens position i billedet, og følelser af forbløffelse, lettelse, fornøjelse og en lyst til at engagere sig og tage fat. Hvordan medvirker arbejdet med metaforen til, at dette sker?

Når problemfyldte historier fortælles igen og igen i organisationer, og der samtidig er stærke følelser forbundet med dem, er det svært at frigøre sig fra dem. Som Peter Lang påpeger, medvirker dybe følelser og stærke moralske standpunkter til oplevelsen af, at der kun er én virkelighed og én historie (Lang & McAdam, 1995). Metaforen giver imidlertid en mulighed for at opleve virkeligheden på en ny og delvis uforudsigelig måde. I gamle velkendte historier er den perceptuelle blindhed stor. De begivenheder og aktører, der ikke kom med i den oprindelige historie, ses ikke, og nutidige begivenheder indordnes i forhold til dramaet i historien.

Metaforen kan hjælpe til at fortælle en ny historie, ved at mening flyttes fra én kontekst og erfaringsverden til en anden (Barrett & Cooperrider, 1990). I dette tilfælde blev der flyttet mening fra en kulturelt kendt kontekst: en boksering til en organisatorisk kontekst, der handlede om samarbejde i et ledelsessystem med flere niveauer. Opdagelsen af fraværet af sin egen position og dermed et niveau i organisationen blev et vendepunkt for denne direktør, som efterfølgende gik i gang med at producere en stribe ideer til handlemuligheder. I ovennævnte artikel udfolder for-

Opdagelsen af fraværet af sin egen position og dermed et niveau i organisationen blev et vendepunkt for denne direktør.

fatterne, hvordan en “skabende metafor” kan lede tankerne uden om forsvar, kritik og selvkritik. Erhvervspsykologen Ulla Andersen beskriver dette med det malende begreb “Metaforen som forvandlingsbillede” (Andersen, 1998).

Brug af historier om op- og nedture som vejen til multivers

I mine overvejelser inden den første konsultation med gruppen kredsede jeg meget om, hvordan jeg kunne skabe en metode, som gav direktørerne mulighed for hver især at fortælle sin historie om arbejdspress og stressniveau med henblik på at øge den gensidige forståelse og skabe flere ideer til handlinger. Til min baggrundsviden hørte en information fra den administrerende direktør om, at de brugte meget tid i direktionen både på formelle møder og spontane samtaler, og at kommunikationen var god.

Den metode, jeg fandt på, indeholdt tre faser: Først en individuel forberedelse, hvor hver direktør skulle tegne to kurver på et stykke flipoverpapir. Den horizontale akse var tiden, mens den vertikale blev defineret som “op- og nedture for mig som direktør og op- og nedture for organisationen”. Hver direktør skulle således tegne to kurver, som fik hver sin farve.

Case 2

En sen eftermiddag ringede en administrerende direktør fra en privat virksomhed. Han fortalte, at virksomheden, der var nogle få år gammel, var en pionervirksomhed, som kæmpede en hård kamp for at slå igennem på markedet med nye koncepter og ideer. Der var mange interessenter at forholde sig til og tusinde uforudsete faktorer. I direktionen oplevede man at bevæge sig fra den ene helt ekstraordinære krise til den næste. Arbejdsbyrden og tidspresset havde hele tiden været stort, men de seneste måneder var stressniveauet blevet meget højt. Anledningen til at ringe lige nu var den, at der i uformelle samtaler var begyndt at falde henkastede bemærkninger om læsning af stillingsannoncer. Den administrerende direktør udtrykte bekymring for, om det var muligt at holde sammen på direktionen – alle var faglige kapaciteter og kunne ikke undværes. Ud fra denne bekymring var ideen opstået om at få konsulentbistand til direktionen, som bestod af fire direktører: Tre mænd og en kvinde. Jeg bad om at få tilsendt forskelligt materiale om virksomheden inden den indledende konsultation. I slutningen af denne indgik vi en aftale om konsulentbistand bestående af fire timer en gang om måneden i et halvt år. At vi landede på en god halv dag pr. gang var resultatet af den administrerende direktørs vurdering af, hvad der var realistisk i forhold til tidspres og koordinering af de fire direktørers kalendere, samt min vurdering af den nødvendige tid for, at der kunne skabes ny erkendelse og resultater hver gang.

Temaet for den første gang skulle være: Hvad kan vi i direktionen gøre for at støtte hinanden noget mere og passe bedre på os selv?





Da alle historierne var fortalt, var forbløffelsen stor over, at fortællingerne var så forskellige. Ikke alene var det forskelligt, hvilke tidsperioder der blev defineret som opture og nedture. Det, som overraskede direktørerne mest, var imidlertid de store forskelle, der var mellem de to kurvers samspil. For én direktør (lad os kalde ham Jens) bevægede de sig modsat hinanden: Organisationens nedtur var tidsmæssigt sammenfaldende med en personlig optur. For Jens betød personlig "optur" et adrenalin-kick som følge af kraftige økonomiske udfordringer (= organisatorisk "nedtur"). For to direktører fulgtes de to kurver meget tæt. Den ene (lad os kalde hende Lene) fortalte, at hendes personlige kurve for op- og nedture var meget bestemt af personalets stemning. Når personalet så pessimistisk på fremtiden, var det en organisatorisk "nedtur", og så gik hun med nedad. Når de så optimistisk på fremtiden, var det en organisatorisk "optur" og dermed også en "optur" for hende. For den fjerde direktør var der ikke noget klart mønster.

I denne proces fremkom mange undrende udsagn "Jamen, jeg vidste da ikke, at du havde det sådan. Hvorfor har du aldrig fortalt det?" Nogle gange var svaret "Jamen, det vidste jeg da heller ikke selv".

Anden fase skulle bestå i fortællingerne – en efter en. Hver direktør skulle hænge sin flipover op og fortælle om sine oplevelser af op- og nedture fra sit eget valgte starttidspunkt til i dag. Undervejs ville jeg stille uddybende spørgsmål til den personlige betydning af begivenhederne, til de faktorer, som vendte en nedtur til en optur, mv. Herefter ville jeg give de andre lov til at kommentere med fokus på, hvilket nyt indblik de fik i fortællerens arbejdsliv og handlemuligheder.

Når alle havde været "på", skulle der komme en tredje fase i form af en diskussion af, hvorledes den nye indsigt kunne bruges i bestræbelserne på at realisere gruppens ønsker om at kunne støtte hinanden og passe bedre på sig selv.

I den efterfølgende diskussion blev det klart, at først når man vidste, hvad der gik de andre på, blev det muligt at støtte og give brugbare bidrag til de andres arbejde og problemløsning.

I organisationer med stort tidspres og store krav om resultater er der sjældent tid til at fortælle lange sammenhængende historier om, hvordan faser og begivenheder opleves. Et organisationsmedlem har måske haft lejlighed til at fortælle brudstykker

af den ved forskellige lejligheder og over for forskellige personer. At få lejlighed til at fortælle en sammenhængende historie kan derfor være første gang, personen selv hører sin egen historie og dermed med stor sandsynlighed første gang, de andre i den organisatoriske gruppe hører den. Historien eksisterer ikke på forhånd, men bliver til i den situation, hvor den fortælles. Fortælleren får dermed mulighed for ikke alene at blive overrasket over de andres historier men også over egen historie.

Mine spørgsmål til historien havde to formål: Dels yderligere at udforske den personlige mening og betydning, der lå i historien for fortælleren, dels at invitere de andre til at indtage fortællerens position og forsøge at opleve og forstå historien "inde fra". Metoden giver gode muligheder for, at fortælleren oplever at blive lyttet til og at blive set, hørt og forstået – i hvert fald lidt mere – ud fra egne præmisser. Her er vi ved kernen i begrebet anerkendelse – til forskel fra megen ros, som er en positiv bedømmelse af en anden ud fra iagttagernes egne præmisser. At føle sig anerkendt er den afgørende forudsætning for, at læring og ny erkendelse kan skabes (Barrett & Cooperrider, 1990).

Når flere historier fortælles i direkte forlængelse af hinanden ved brug af dialogskabende metoder, og historierne nuanceres og udfordres af konsulentens cirkulære spørgsmål, skabes der gode muligheder for, at deltagerne tanke-mæssigt flytter ind i multivers og den cirkulære forståelsesform. Når kommunikationen ændres, omformes relationerne mellem deltagerne. Benedikte Madsen gør rede for, at gensidig forståelse bygger på tre forudsætninger: 1) opdagelse og anerkendelse af den andens perspektiv, 2) at kunne og turde forlade sit eget egocentriske perspektiv og indtage den andens og 3) at tage ansvar for eget perspektiv (Madsen, 1996). Heri ligger en meget væsentlig indsigt.

Den tredje forudsætning vil jeg gerne uddybe lidt. I hverdagslogikken, som er præget af den lineære forståelsesform, oplever vi egne handlinger som "naturlige" reaktioner på andres handlinger. Overbevisningen er ofte stærk: "Jeg kan kun gøre det, jeg gør." Først når det lader sig gøre at opdage egen position forstået som det ståsted og det standpunkt, hvorfra perspektivet skabes, bliver det muligt at opleve, at egne handlinger også er personlige valg og dermed et personligt ansvar.

At føle sig anerkendt er den afgørende forudsætning for, at læring og ny erkendelse kan skabes.

Inspiration fra den narrative terapi

Interessen for den narrative tilgang er vokset frem som en parallel bevægelse inden for sprogvidenskab, litteraturkritik, antropologi og psykologi gennem de seneste 15 år. Inden for psykologien er det især familierapien, som har taget den narrative tilgang til sig og udviklet nye kreative metoder til at føre terapeutiske samtaler med familier. En af de mest kendte og anerkendte er den australske familierapeut Michael White, som i 1980'erne udviklede metoder, der med stor effekt kan bruges over for meget "tunge" problemer (såsom anoreksi, skizofreni og ægteskabelig vold), hvor andre behandlere havde givet op. Den svenske bog "Nya väger inom den systemiske terapin", som er en oversættelse af en række artikler fra 1980'erne, er fascinerende læsning (White, 2000).

Michael Whites narrative familierapi tager udgangspunkt i socialkonstruktionismen, som kort fortalt indtager det filosofiske standpunkt, at vores viden om virkeligheden skabes gennem sociale interaktioner mellem mennesker i en kultur. Virkeligheden bliver til som resultat af forhandling gennem sproget (Gergen, 1997). Virkeligheden organiseres, forstås, genfortælles og vedli-

geholdes gennem fortællinger eller historier (narrativer). Historien organiserer begivenheder i tid, indplacerer dem i forhold til hinanden og tildeler dem betydning. Nogle begivenheder udpeges som voldsomt vigtige og determinerende for det, der sker efterfølgende. I historien er der aktører med hoved- og biroller, venner og fjender, skurke og helte, eller anklagere, ofre og redningsmænd. Historien har en begyndelse, en intrige, en slutning eller forventet slutning og nogle konsekvenser for fremtiden. Fortællingen er ofte ladet med energi, spænding og associativ kraft.

I de seneste år har der været en stigende interesse for at anvende den narrative tilgang i virksomheder. Konferencer og kurser i historiefortællinger i et organisatorisk perspektiv er blevet populære. Her betragtes historiefortællingen ofte som et ledelsesredskab og som en mere spændende vej til at formidle virksomhedens mission og vision og til at motivere og samle medarbejderne i en fælles forpligtelse over for virksomhedens udvikling. Anvendt på denne måde er der risiko for, at fortællingen bruges som en metode i en top-down proces til at styrke en dominerende historie på bekostning af den mangfoldighed af historier i organisa-

Først når det lader sig gøre at opdage egen position forstået som det ståsted og det standpunkt, hvorfra perspektivet skabes, bliver det muligt at opleve, at egne handlinger også er personlige valg og dermed et personligt ansvar.

tionen, som ikke bliver fortalt og hørt. Med mindre den nye historie forankres i de ansattes oplevelser og erfaringer, er der også en stor risiko for, at den opleves som et fremmedlegeme, og dermed ingen effekt får på erkendelse og praksis.

I den narrative terapi tages udgangspunktet i den livshistorie, som klienten fortæller, og i den mening og betydning, som livshistorien tilskriver klientens problemer. Formålet med den terapeutiske samtale er først at dekonstruere livshistorien og dernæst at rekonstruere den på en måde, som giver klienten større selvværd og indflydelse på eget liv. Opgaven som terapeut og konsulent er imidlertid forskellig. Som jeg ser det, er det i konsulentarbejde i organisationer ikke opgaven at få fortalt individuelle livshistorier og ej heller organisationens dominerende historie. Derimod er der et stort behov for at finde nye veje til at fortælle historier om leders og medarbejders medlemskab af organisationen eller historier om organisatoriske problemers opståen, udvikling, vedligeholdelse og opløsning. En af de erhvervspsykologer, som længe har beskæftiget sig med at hente inspiration fra den narrative retning til sit konsulentarbejde er Jane Palm. Hun beskriver – både på

det teoretiske plan og i form af cases –, hvorledes supervisorsamtalen kan bruges til at udforske personens organisatorisk forankrede historie, til at omforme historien ved at hente anerkennende stemmer fra selvet og til at skabe forståelse for andre organisationsmedlemmers virkelighed via perspektivskift (Palm, 1998). Hendes eksempler er hentet fra individuel ledersupervision.

En person kan inviteres til at fortælle sin historie på mange forskellige måder. I Michael Whites udgave af den narrative terapi indgår vigtige principper såsom skabelsen af en terapeutisk alliance vendt mod problemet, eksternalisering af problemet, som navngives på dramatisk vis (f.eks. “den onde anoreksi”, “anklagemonsteret”), inddragelse af familiens medlemmer i en kortlægning af problemets skadelige virkninger på deres liv, forening af familiens medlemmer i en fælles offerrolle og i en bekæmpelse af problemet samt søgning efter enestående resultater og alternative historier (Lundby, 2000). Læsningen af Whites og Lundbys casehistorier er dybt fængslende og overbevisende. Men efter min mening kan disse principper ikke overføres direkte til en organisatorisk kontekst. White er selv inde på, at eksternalisering ikke kan bruges i forhold til alle pro-

At fortælle historier om leders og medarbejders medlemskab af organisationen eller historier om organisatoriske problemers opståen, udvikling, vedligeholdelse og opløsning.

blemer. Der, hvor det er et meget vigtigt element i historien, at ansvar og skyld pålægges andre, fremhæver White, at det ikke er problemet, som skal eksternaliseres (som f.eks. i tilfælde af vold). Mine egne erfaringer som konsulent i organisationer siger mig, at problemfyldte historier i organisationer næsten altid – i en eller anden grad – er præget af påpegning af skyld hos andre, offeroplevelser, fordømmelse af andre og afmagt. Både i terapi og konsultation i organisationer er det vigtigt at fremme en adskillelse mellem person og problem. White bruger eksternalisering til at fremme denne adskillelse. I systemisk konsultation er det vigtigere at arbejde med positionsbevidsthed og perspektivskift som vejen til at udforske problemet, til at opdage sig selv i mønstret af begivenheder, at træde ind i rollen som aktør, at formulere ønsker og at tage ansvar.

Både i narrativ terapi og systemisk konsultation er det en vigtig udfordring for terapeuten/konsulenten at forsøge at indleve sig i klientens oplevelse af virkeligheden, problemerne og mulighederne og at respektere klientens verdensbillede. Der er imidlertid også forskelle. White hævder, at “problemet er problemet”, mens f.eks. David Campbell som en af

de store forfattere inden for systemisk konsultation ville sige, at det er “måden at tænke om problemet, der er problemet”. I læsningen af Whites casehistorier forekommer det mig tydeligt, at den socialkonstruktionistiske forståelse af, at virkeligheden konstrueres af mennesker, er en indsigt, som terapeuten baserer sit arbejde på, mens det ikke er en indsigt, som klienten skal tilegne sig. I forhold til de smertefulde og livstruende problemer, som fylder i terapien, er dette forståeligt nok. Klienten skal hjælpes til at ændre en omkostningsfuld lineært forstået historie (a thin story) til en anden mere mulighedsskabende, men stadig lineært forstået historie (a rich story). I systemisk konsultation er det imidlertid vigtigt at arbejde på metaplan i forhold til de problemer, der opleves. Spørgsmål på metaplan i forhold til en konflikt kunne f.eks. være “Hvornår lagde du som leder første gang mærke til, at der kunne være opræk til konflikt?” eller “Hvad fik dig til at betegne begivenhederne som en konflikt?”. Fokus skal være på organisationsmedlemmernes erkendelsesprocesser: Hvordan ved vi det, vi mener at vide? Når flere historier fortælles om “samme” problems opståen, udvikling, betydning, osv., bliver det tydeligt, at der er mange versioner af historien. Herved fremmes et skift

Fokus skal være på organisationsmedlemmernes erkendelsesprocesser.

fra den lineære til den cirkulære forståelsesform.

I systemisk konsultation arbejder konsulenten for det meste med organisatoriske enheder bestående af få eller mange organisationsmedlemmer. Dette rejser spørgsmål om, hvordan andre kan inddrages i historiefortællingen. White (2000) har udviklet en særlig udgave af et reflekterende team, som han kalder "the outsider witness group": Den eksternt bevidnende gruppe. I forbindelse med et terapeutisk forløb med en klient inviteres tidligere klienter til at deltage i en gruppe, som har til opgave at give bidrag til klientens historie, som er ved at blive omformet. White understreger, at rekrutteringen og sammensætningen af den enkelte gruppe skal overvejes grundigt. Gruppedeltagerne kommer fra mange forskellige miljøer, kender ikke hinanden, men har det til fælles, at de selv har været i et terapeutisk forløb om samme problem (f.eks. misbrug). De har selv erfaringer og historier om problemet, men indgår ikke som aktører i klientens historie. Gruppen mødes en eller et par gange med klienten, men opløses derefter. I en organisatorisk kontekst er situationen en helt anden. Organisationsmedlemmerne har en fælles fortid, nutid og fremtid. De indgår på en eller anden måde i

hinandens historier. Gruppen er defineret af den formelle organisation. De historier, der fortællendes, er skabt i de indbyrdes relationer og den måde, den enkelte historie fortællendes på, vil påvirke de fremtidige relationer.

Som Gergen gør rede for i kapitlet:

"At gå ud over narrativet i den terapeutiske kontekst" skal en historie ikke forstås som en historie skabt af et individ. Den skal hverken forstås som briller, hvorigennem verden ses eller som en indre model, der bestemmer personens handlinger. Lad mig citere Gergen for en bramfri bemærkning: "Hvis man indtager denne holdning, ser man individet som isoleret og solipsistisk – som simpelthen stegende i sine egne konstruktioners fedt."

Gergen, 1997, s. 246

I et socialkonstruktionistisk lys formes og fortællendes historier i sociale interaktioner. En historie fortællendes på forskellig måde afhængig af kontekst og relationer. En medarbejders historie om "Dengang jeg blev afskediget" fortællendes i én udgave til en kollega fra samme arbejdsplads, i en anden udgave til en ny arbejdsgiver og i en tredje udgave til en ven. Historiefortællinger er med til at skabe, omforme og udvikle de sociale relationer. Denne pointe er meget væsentlig for overvej-

Organisationsmedlemmerne har en fælles fortid, nutid og fremtid. De indgår på en eller anden måde i hinandens historier.

elserne om, hvorledes historiefortællinger kan bruges i konsulentarbejde i organisationer. Valg af tematisering, udforskning af historien og tilrettelæggelse af det procesforløb, som historiefortællingen indgår i, skal ske ud fra overvejelser om de mulige virkninger på relationerne mellem organisationsmedlemmerne.

Foreløbige konklusioner

Da jeg startede arbejdet med denne artikel var min holdning den, at der var rige muligheder for at lade sig inspirere af den narrative terapi til at udvikle nye metoder i systemisk konsultation i organisationer. Efter at være gået lidt dybere ind i teoristudier, analyse af egen praksis og metodeovervejelser er jeg landet et andet sted end forventet.

Afsættet for en metodeudvikling skal snarere tages i den socialkonstruktionistiske forståelse af historiefortællingen end i konkrete metoder fra den narrative terapi. Vejen er dermed lang. Gergen, som er professor i psykologi og teoretiker med stort T, har været umådelig betydningsfuld i udviklingen og formuleringen af socialkonstruktionismen. Han beskæftiger sig meget lidt med praksis, men giver eksempler på terapeutiske metoder. Eksempler fra konsulentarbejde i organisationer er ikke kommet med.

Der forestår derfor et stort arbejde med at udvikle historiefortællende metoder, som kan bruges i organisationer. Disse skal især tage højde for, at historiefortællerne er organisationsmedlemmer, de har en fælles fortid, nutid og fremtid og indgår som aktører i hinandens historier.

I denne artikels to casebeskrivelser har jeg forsøgt at beskrive, hvordan fortællingen kan bruges i konsulentarbejde til at skabe positionsbevidsthed, perspektivskift, skift fra den lineære til den cirkulære forståelsesform, opdagelsen af multivers, ansvar for relationer og gensidig forståelse.

Litteraturliste

- Andersen, Ulla (1998) Samarbejdsproblemer – om brugen af metaforer som forvandlingsbilleder. I: Haslebo og Nielsen (red.) *Erhvervspsykologi i praksis – metoder til fælles bevægelse*. Psykologisk Forlag, København.
- Amtoft, Mette og Strøier, Vibe (1996) Brug af metaforer i organisationsudvikling. *Fokus*, 2: 101-111.
- Barrett, Frank J. og Cooperrider, David L. (1990) Generative Metaphor Intervention – A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 26, 2: 219-239.

Valg af tematisering, udforskning af historien og tilrettelæggelse af det procesforløb, som historiefortællingen indgår i, skal ske ud fra overvejelser om de mulige virkninger på relationerne mellem organisationsmedlemmerne.

- Bruner, Jerome (1999) *Mening i handling*. Forlaget Klim, Århus.
- Campbell, David, Draper, Ros og Hufington, Clare (1991) *A Systemic Approach to Consultation*. Karnac Books, London.
- Gergen, Kenneth J. (1997) *Virkelighed og relationer – tanker om sociale konstruktioner*. Psykologisk Forlag, København.
- Haslebo, Gitte (1997) Den lineære og cirkulære forståelsesform. I: Haslebo (red.) *Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening*. Psykologisk Forlag, København.
- Lang, Peter og McAdam, Elspeth (1996) Stories, giving accounts and systemic descriptions. *Human Systems*, 6, 2: 72-103.
- Lundby, Geir (2000) *Narrativ terapi*. Socialpædagogisk Bibliotek. Gyldendal Uddannelse. København
- Madsen, Benedikte (1996) Organisationens dialogiske rum. I: Alrø (red.): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Ålborg Universitets Forlag.
- Palm, Jane (1998) Individuel ledersupervision – når lederen arbejder med sig selv i relation. I: Haslebo & Nielsen (red.) *Erhvervspsykologi i praksis – metoder til fælles bevægelse*. København, Psykologisk Forlag.
- White, Michael (1991, 2000) *Nya vägar inom den systemiska terapin*. Stockholm, Bokförlaget Mareld.
- White, Michael (2000) *Reflections on Narrative Practice – Essays and interviews*. Dulwich Centre Publications, Adelaide, South Australia.