

Thorkild Olsen og Frederikke Larsen

VIL – KAN – SKAL

Ledelses- og læringsfilosofi under forandring

Dansk Psykologisk Forlag

Thorkild Olsen og Frederikke Larsen
VIL – KAN – SKAL
Ledelses- og læringsfilosofi under forandring

© 2012 Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Inger Lomholdt Vange
Omslag: Jonas Raagaard
Grafisk tilrettelæggelse: Louise Glargaard Perlmutter/Louises Design
Sats: Lone Bjarkow/Louises design
Sat med Minion Pro og Corbel

1. udgave, 1. oplag 2012
ISBN 978-87-7706-776-1

Tryk: Specialtrykkeriet Viborg A/S
Printed in Denmark 2012

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undertaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



Kapitel 4

NARRATIV METODE

Agathe i verden

Det er ganske fascinerende at lytte til. Med mindre hun har været udenfor hele dagen og falder pladask i søvn, så er det at putte Agathe nærmest som at tænde for en båndoptager med max. på volumenknappen. Endnu en dag i hendes 5-årige liv går mod enden, hun ligger i sengen, og så går munden ellers i gang. Personer, fantasifigurer, bamser, sange, udsagn, sjove udtryk og ja, det hele vælter ud af hende i noget, der for det voksne øre kan lyde som pærevælling. Men det er nu ikke tilfældet. Agathe er, med et narrativt udtryk, i gang med at organisere sine erfaringer. Dagens begivenheder og episoder samles ind og forsøges indplaceret i en meningssammenhæng, hvorved det bliver muligt for Agathe at blive et menneske i verden. Hun former sin identitet på denne vis. Og denne indplacering i en social og kulturel sammenhæng.

Narrativ metode forsøger at beskrive, hvordan vi kobler betydning på de oplevelser, vi hver dag går og gør os. Påstanden er, at i det sekund erfaringen skal bringes videre end ren kropslig erfaring, så er det i fortællingens form, at vi organiserer mening og identitet. Det er altså via sprog, vi kobles til verden. Og vores anvendelse af sproget følger fortællingens form, da det er den måde, hvorpå vi fra tidlig barndom bliver en del af det sociale fællesskab. Som bl.a. den norske forfatter Jan Kjærstad har formuleret det: *„Et individ oplever mening og sammenhæng i tilværelsen gennem sit livs historier (...) En livshistorie er en hvilken som helst fortælling, som mennesket forstår sit liv ud fra, og denne livshistorie opstår i et samspil mellem at blive fortalt*

og selv at fortælle. Spidsformuleret: *Mennesket er en fortælling; i dette består dets identitet.*⁶⁶

Det bliver således relevant at overveje, hvor stemmen, der organiserer og udvælger fortællingen, kommer fra? En ting er, at det nogle gange larmer, når Agathe går i gang med sine aftenforedrag, men hvor kommer hendes stemme fra? Hvordan bliver det overhovedet muligt for hende at sige noget meningsfuldt og/eller meningsskabende omkring de ting, hun har oplevet? Er det fra en dyb indre kilde, at sprog og mening springer? Er det fra forældre, venner og institution? Er det allerede i denne tidlige alder sådan, at de sociale diskurser manifesterer sig, eller har kulturelle normer gjort sine indtog med betragtninger om, hvad der er normalt og, hvad der ikke er det?

Narrativ metode er dybt optaget af:

- Hvor kommer fortællingerne fra?
- Hvad er det for narrative ressourcer, vi hver især har til rådighed?
- Hvordan styrer vi disse ressourcer i retning af det foretrukne, forstået som det den enkelte finder værdifuldt og livgivende?

Formuleret lidt skarpere kan man spørge: „Har vi kontrol over vores eget liv?“. Styrer vi fortællingerne om os selv? Det narrative svar er dobbelttydigt – ja og nej. Narrativ indsigt handler om at udstyre os hver især med et skarpt blik for, hvordan vi former hukommelse, identitet og kultur i flowet af fortællinger.

Terapeuten og socialrådgiveren Michael White, der har haft afgørende betydning for formuleringen af narrativ metode, ikke mindst i Danmark, udviklede en række forståelser af fortællinger som et landskab, man kan navigere i. Med denne forståelse fulgte begrebet 'kort', som betegnelse for det, der gør det muligt at finde vej. Kortene gør det muligt at navigere i livet og gør det muligt at bringe dele af livet under kontrol. Grundbegrebet her er *agency* – altså at blive aktør i sit eget liv med mulighed for at bringe det i retning af det foretrukne. Det er det man vil med metoderne, om det så er på vegne af den enkelte leder, på vegne af en afdeling eller en hel organisation. Spørgsmålet lyder: Hvordan skabe mulighed for at foretrukne fortællinger bringes til live? Hvordan etablere en ledelsesmæssig og organisatorisk prak-

sis, der kun levner lidt plads til mangel-historierne for til gengæld at skabe plads til ressourceskabende og foretrukne fortællinger? Hvordan gøre dette muligt, når det nu engang så ofte forholder sig lige netop omvendt?

Når vi forfatter vores livsbog

„Århh, for fanden da også. Nu må jeg få gjort noget ved det. Al den stilstand – det er utrolig frustrerende for mig. Jeg mærker jo impulsen, ved godt hvad jeg skal og vil. Men får jeg gjort noget ved det. Næh nej.“

I en coachingsamtale med en leder faldt ovenstående udsagn. Når man er inspireret af de narrative metoder, så arbejder man, som sagt, med livsfortællinger. Et udsagn som ovenstående anskues som én fortælling af mange mulige. Narrativ teori ser ikke fortællingen som et tillæg til menneskers liv. Men ser netop menneskers liv som fortællinger. De kognitive byggestene vi bruger, når vi skal opbygge forståelse af og mening om livet, er altså at betragte som fortællinger. Det er det organiserende princip for vores liv. Et princip der er indlejret i en almen definition af fortælling som værende: *En række episoder, som vi forbinder i sekvenser over tid, forbundet i relationer med henblik på et plot.* En lidt vanskelig term – plot. Både fordi det er et lidt fremmedartet ord, og også fordi det kan give indtryk af noget entydigt. Derfor kan det være nyttigt at tænke plot som tema. Fortællingens plot er altså bærende temaer i en given fortælling. Til eksempel i ovenstående udsagn er der et plot om *stilstand*. Et plot der går fra ‘nu må jeg få gjort noget ved det’, til ‘frustrerende’ og til ‘næh nej’. Plottet udgør udsagn om vores liv – såkaldte identitetskonklusioner – der forbinder de episoder, vi har været en del af, med de betydninger som vi har tillagt selvsamme episoder. Som nævnt indeholder det indledende citat et plot om stilstand, der forbindes med en identitetskonklusion om ikke at få gjort noget ved det. Sådanne konklusioner er vævet ind i tid, episoder og relationer. Lederen er med andre ord i gang med det, som jeg med et kunstord kalder det, at *plotgøre* sit liv. Den narrative

coach er opmærksom på dette og på, at plottet kunne være anderledes. Hvilke andre plots er mulige? Hvilken effekt vil de have?

Mennesket er ifølge narrativ teori et meningssøgende og meningsskabende væsen. Vores livsfortællinger varetager denne meningsfunktion for os hver især, og udgrænser det unormale fra det normale. De betydninger der vokser ud af vores fortællinger bliver normative platforme, hvorfra vi kan vejre, hvorvidt vi er en del af eller netop ikke er en del af et givent mellemmenneskeligt fællesskab. Så når vi møder et udbrud som 'århh, for fanden da også' og en ironisk kommentar som 'næh nej', er vi vidne til betydningstilskrivninger, som refererer til normer i det omgivende system såvel som evalueringer i forhold til egne personlige værdier.

En livsfortælling kan sidestilles med en bog – af den skønlitterære slags. Når man ser på udsagnet: „Århh, for fanden da også. Nu må jeg få gjort noget ved det. Al den stilstand – det er utrolig frustrerende for mig. Jeg mærker jo impulsen, ved godt hvad jeg skal og vil. Men får jeg gjort noget ved det. Næh nej,“ kan det forekomme at være en meget kort bog. Det kan også være, at udsagnet indgår i en længere samtale (terapi, coaching, møde med ven), hvor udsagnet kan ses som et underafsnit i et kapitel i en bog.

Bogen har nogle karakteristika, der viser os veje i narrative samtaler med andre mennesker. Bogen har for det første et omslag, en forside og en bagside. Bogen er pakket ind. Forfatternavnet står på forsiden og der er valgt farver, illustrationer og papirkvalitet. Man står så at sige med bogen i hånden. Mærker tyngden, får en fornemmelse og kigger lidt nøjere på forfatternavn og på bogens titel. Historien får tildelt en titel. Allerede her tildeles vi en række narrative tilgange til det at samtale. *Titlen* står her helt centralt, og det samme gør spørgsmålet: „Hvad vil du kalde det?“. Personen, der på et tidspunkt siger: „Jeg mærker jo impulsen, ved godt hvad jeg skal og vil. Men får jeg gjort noget ved det. Næh nej,“ vil således kunne mødes med spørgsmålet: „Hvad vil du kalde det? Hvis du skulle give det en overskrift, hvad kunne det så være?“.

Som narrativ samtalepartner kan man altså sammen med fokuspersonen lægge 'bogen' ind på bordet bladre i den sammen og drøfte, hvad den handler om. Man kan drøfte, hvorvidt bogens plots

tilsammen udgør det foretrukne liv for fokuspersonen eller i for høj grad toner tunge livsbaner og beretninger om mangler og fortrydelser. I den *eksterne* samtale bliver det muligt at undersøge bogens titel og eventuelle underoverskrifter, dens bagsidetekst som udtryk for koncentratet, kronologien i bogens kapitler, afgørende episoder og personer, de betydninger og plots bogen løbende fremdrager og ikke mindst hvilke personlige motiver, værdier og intentioner, der er forbundet med at skrive netop denne 'bog'. Bogen er nemlig udenfor os. Den udgør beretningen om 'mig' og er samtidig lagt uden for mig. Man har selv mulighed for at se på bogen. Man kan undersøge den og overveje, hvorvidt valg af titel, farve og bagside tekst stadig er de foretrukne.

Det er ligeledes muligt nøje at undersøge hvilke læsere der er og har været til bogen. Man kan lege med ideen om anmeldelser, altså hvor mange stjerner ville de respektive læsere (søsteren, kollegaen, vennen) eventuelt give bogen og hvilken effekt det har på 'forfatteren'. Her er vi så fremme ved en anden helt afgørende pointe. Bogen har en forfatter. Vi så at sige 'skriver' vores liv. Vi *skaber* livsmanuskripter hele tiden. Her strækkes tanken. Og den strækkes for mange helt hen til kanten af det mærkelige. Kan man forbinde en teori om personligt forfatterskab og livsmanuskripter med levede erfaringer om at sådan *er* mit liv? Altså at bestemte aspekter af livet opleves som værende – ikke *gørende*? Hvordan kan narrativ teori forklare meget stabile ting i livet, forklare at vi foretager os stupide ting, at vi gentager uheldige mønstre, og at man har været udsat for ting, som forekommer at have effekter der modsiger en persons egne intentioner? Disse afgørende spørgsmål er vidtrækkende. Herunder er optegnet nogle spor, man kan prøve at følge.

Hvem er forfatteren, og hvem er læseren?

Spørgsmålet der hurtigt melder sig i relation til ovenstående bliver: „Hvem er jeg?“, „Hvem er forfatteren?“. Ja, det er mig, det står på en delikat måde klart nok, men er det et frit jeg eller snarere et ufruit, stavnbundet jeg? Hvilket jeg taler, når udbruddet lyder: „Århh, for fanden da også.“?

Narrativ praksis er blandt mange ting også et idealistisk forehavende. Et normativt projekt der handler om at skabe frie jeg'er. Et forsøg på at etablere *agency* i betydningen at give fokuspersonen overblik, indsigt i og fornemmelse for effekter af eget *forfatterskab*. Når det bliver både interessant og relevant, så er det fordi, vi sagtens formår at skrive elendige bøger om vores liv. Vi formår at fremmane plots igen og igen om det samme til trods for, at det dræner os for selvværd og muligheder og til trods for, at disse plots kan være i modstrid med vore livsønsker. Vi formår med andre ord at organisere vores livsfortællinger med afsæt i normer, strukturer og forventninger som ligger langt fra vores foretrukne. I narrative sammenhænge kaldet 'problemhistorier' eller 'tynde konklusioner' i betydningen 'ikke særligt hjælpsomme'. Narrative samtaler handler blandt andet om at gøre disse mekanismer synlige – kort fortalt: Hvad understøtter det foretrukne og skaber *agency*? Hvad står i vejen for det gode liv, eller hvad skaber negative fortællinger i en organisation? Narrativ metode undersøger effekterne heraf og prøver at give de involverede en forståelse af, at de kan tage fat i pennen og begynde at skrive bogen forfra!

Det er potentialet. Det er kraften i disse metoder. At man, når det svinger, kan gen-forfatte sit liv med afsæt i det foretrukne. Vores selv, og dermed vores relationer, er formbare. Vi kan blive aktører i vores eget liv. Det er potentialet og kan afstedkomme utroligt livgivende stunder og samtaler. På samme tid kan det være vanskeligt – endda overordentligt svært.

Vanskeligheder opstår både i relation til 'læserne', til den episodiske hukommelse og til det forhold, at det kan være svært at flytte forfatter-skabet. Hvis en ny fortælling, via en afgørende samtale, begynder at finde vej ud i verden, vil den hurtigt møde sine læsere. Læserne er vores betydningsfulde andre i livet. Det er chefen, familien, vennerne osv. Bogen har brug for publikum for at blive livskraftig, for at blive en succes. Den nye fortælling vil til at starte med oftest gå på vakkende og tynde ben. Den er ikke særligt veltrænet endnu, har ikke gjort sig en masse erfaringer med verdenen og er i det hele taget usikker på, hvad dens mission og mål i verden er. Fortællingen har brug for bekræftende responser til trods for, at sproget indlednings-

vist kan forekomme hakket og hullet. Vores betydningsfulde andre har med andre ord umiddelbart betydning for, om jeg'et formår at stå godt i verden med den nye fortælling. Det bliver afgørende, hvorvidt disse andre møder fortællingen bekræftende og understøttende eller med skepsis eller simpelthen overser den. Og det sker ofte. Det kan være vanskeligt at opdage Det nye og Det nye truer jo relationen i den velkendte form. Derfor vil der ofte være en umiddelbar reaktion af skepsis og afvisning. Narrative samtaler handler således også om, hvordan vi kan skabe positive responser i verden.

En andet og afgørende aspekt er, at narrativer om vores liv skal have afsæt i vores erfaring. En virksom fortælling kan altså ikke fungere løsrevet fra vores levede erfaringer. Episoderne der ligger spredt ud over vores livs landskaber indeholder således kimen til alt, hvad man overhovedet kan arbejde med indenfor rammen af narrativ metode. Den dygtige narrative praktiker er således ikke bange for detaljen eller for langsomheden. Evnen til at slentre rundt i livsepisoderne indeholder en særlig pointe, nemlig den at vores levede liv altid er større end vores beretninger herom. Det er med andre ord altid muligt at identificere undtagelser fra en dominerende fortælling eller fra energikrævende identitetskonklusioner. Når det kan være vanskeligt at identificere disse livskraftige undtagelser, så er det fordi, at dominerende plots kan virke som en kraftig magnet. Plottet suger hukommelse og opmærksomhed til sig således, at det jeg'et formår at få øje på og erindre netop er en stribe episoder og livsfaser, som bekræfter 'næh nej-plottet' og 'stilstandsplottet'. At alt muligt andet har fundet sted overses og lander ofte i en tåge af glemsel eller ja ja-attitude. Det er meget godt, men det er jo netop små undtagelser, der bare bekræfter, hvor slemt det reelt ser ud. I denne mekanisme får den narrative praktiker tildelt i hvert fald to hovedveje at ad når bogen skal genforfattes.

1. At identificere undtagelser. Bringe disse sammen i sekvenser over tid og lade dem fremmane alternative plots.
2. At bidrage til nye titler til de etablerede plots, hvorved der opstår en ny 'magnet', der eventuelt kan skabe alternative erindringer, forbindelser og håb.

En chef i et større rådgivningsbureau talte ofte om *tilbagefald*. Især i forbindelse med det, som de kaldte ledelsesforum, og som bestod af bureauets cirka 20 teamchefer. Her hørte jeg ham igen og igen benytte vendingen *tilbagefald*. Det var, med andre ord, et tilbagevendende plot. Det som chefen ærgrede sig over var til eksempel, at der kunne være en tendens til at glemme indgåede aftaler. Der var også arbejdet meget med det indbyrdes samarbejde og med anerkendende metoder, og han havde i den forbindelse utroligt vanskeligt ved at acceptere, at der fortsat kunne være fnidder i krogene og manglende tillid til hinanden. Det afstedkom ofte en velkomst til seminarer, som kunne lyde nogenlunde sådan her: „*Der er blevet gjort en stor indsats siden sidst, og vi er nu samlet for at fortsætte processen. Der er ingen tvivl om, at vi er på rette vej, men jeg må også være ærlig at sige, at jeg oplever mange ærgerlige tilbagefald. Jeg synes, vi skal tage fat der, hvor vi slap sidst og komme videre.*“

Tilbagefalds-plottet er en kraftig magnet, som betyder, at det bliver let at få øje på alle de skæverter, der har været og ja, netop tilbagefald. Samtidig er det et plot, der står i vejen for at få øje på den indsats, som chefen også nævner og ikke mindst står i vejen for at få øje på de episoder, der har fundet sted siden sidst, episoder præget af samarbejde og anerkendelse. Det viste sig hurtigt, ved at jeg bad dem om at arbejde med disse episoder, at dem var der faktisk mange af. Det blev tydeligt, at tilbagefald var en såkaldt ‘tynd konklusion’, og at der faktisk var grundlag for andre mere rige fortællinger, som indeholdt forskellige elementer af progression. Det blev også tydeligt for gruppen, at de ikke altid gjorde det, som de hver især ønskede eller fandt mest relevant. Forskellige forhold gjorde sig gældende i forhold til dette – ikke mindst at man i en meget lang årrække havde haft en chef, der styrede gruppen meget hårdt og med brug af belønning og straf som væsentligste ledelsestilgang. Det havde naturligt nok afstedkommet en høj grad af mistillid og ‘jeg-må-hellere-passe-på-mig-selv’-kultur. Selvom gruppen nu i over 1½ år havde arbejdet med helt andre emner og på nogle radikalt andre måder, så hang den gamle kultur stadig i gardinerne, og det var nødvendigt at lufte ud for at kunne komme videre ad den nye vej.

Narrative metoder

Når sproget bringes på fortællingens form, opstår der nogle oplagte muligheder for at arbejde med metoder i form af såkaldte narrative kort. Det er disse, vi her skal kigge nærmere på. Her er det blot vigtigt at understrege, at metoderne aldrig indfanger det kommunikative flow. Fortællingen er allerede. Vi er hele tiden vævet ind i et net af egne og andres fortællinger.¹⁷ De narrative kort forsøger at aftegne landskabet. Men landskabet er virtuelt. Det bevæger sig hele tiden.

Narrative metoder tager overordnet udgangspunkt i få effektive grundkort. Ideen er *ikke* at fjerne det problematiske eller have et ensidigt fokus på ressourcer og muligheder. Ideen er snarere at undersøge forbindelserne mellem problemlandskabet og det foretrukne landskab. Fire centrale metoder er:

1. Eksternalisering: At adskille personen fra problemet.
2. Unique outcomes: Undtagelser, hvor problemet har mindre magt.
3. Positionskort 1
4. Bevidning

Eksternalisering – At adskille personen fra problemet

Vores sprog er internaliseret. Vores sprog er ofte absolut. Vi beskriver andre som nogle der *er* bestemte typer og indeholder bestemte egenskaber og ord som aldrig og altid let finder vej ind i vores arbejdsdag, møderne *er* kedelige og der sker *aldrig* noget, jeg *er* altid den, der råber op, men nu har jeg ikke flere kræfter, etc. Narrativ metode udmærker sig ved en radikal sproglig fornyelse via såkaldt eksternalisering.¹⁸ Med eksternalisering gør man forsøg på at nuancere sproget, og man sætter personer i *relation* til begivenheder. Altså i stedet for *er*, så *sker* der noget og vi *gør* noget: 'Kong Kedelig gør sin entré ved vores møder', 'Når det sker, så tager han *Opgivenheden* med ind til bordet, og han sætter sig straks på mine skuldre.' Så er det slut for mig med at råbe op.' Eksternalisering understreger pointen om, at problemet er problemet. Det er ikke personen, der er problemet. Hvis vi derfor er i stand til at navngive problemet som noget uden for personen, så åbner vi for en særlig narrativ grammatik, som gør det muligt for

lederen at arbejde med forandring på to samtidige niveauer – indhold og form. Man bringes til at anvende sproget på en ny måde, og derved opstår i sig selv forandring. Ligesom der på det indholdsmæssige plan sker et skifte fra en internaliseret (individualiseret) logik til en eksternaliseret logik. Når man således tydeliggør, hvordan problemet organiserer vores adfærd, bliver det ofte muligt at skelne mellem det vi gør/har gjort, og det der var intentionen. Med eksternalisering kan lederen med andre ord bringe egne og medarbejderes handlinger i bedre overensstemmelse med det ønskede. Sagt lidt mere dagligdags, så øges chancen for ikke at fare vild i den daglige indsats.

Første skridt i eksternalisering kaldes *Naming* – at navngive problemet. Med dette begreb samles en meget kompleks indsigt i én figur. Nemlig det, at narrativ ledelse forsøger at etablere en refleksiv distance. Heraf spørgsmålet: „Hvad vil du kalde det?“. I det sekund, vi samler vores fortællinger under et navn ved at kalde det noget, så vil netop dette navn skabe særlig mening og betydning for de mange episoder, som udgør fortællingens begivenheder. Navnet tiltrækker en særlig opmærksomhed. Samtidig vil selve navngivningen også være en mulighed for at samle ellers løsrevne historier til en slags samlet fortælling om enten medarbejderen eller om organisationen. Naming er dog ikke helt enkelt. Det kræver timing, og det kræver tålmodighed, da det er nødvendigt at undersøge mange elementer i historien, før det er muligt at få en refleksiv distance til den.

Eksternalisering gribes teknisk an ved at gøre tillægsord til navneord og at skrive dette navneord med stort. Dette er et rent metodisk trick, som hjælper med at gøre ordet (følelsen) til en figur. Altså hvis beskrivelsen er: „Jeg er skuffet,“ så vil narrativ ledelse oversætte dette til: „Hvornår griber *Skuffelsen* dig?“. En måde at forstå effekten af eksternalisering er ved selv at prøve. Herunder er eksempler fra en ledelsesbaseret coaching af en medarbejder, hvor emnet var medarbejderens oplevelser af at være stresset og tungsindig. I denne coaching blev navngivningen en slags sammenskrivning af både oplevelsen af at være stresset og tungsindet – medarbejderen valgte med et lille smil på læben at kalde det for *Tungsort* – noget der i øvrigt jævnlige sker; et smil på læben og energi i samtalen. Selv alvorlige emner bli-

ver lettere at tale om i og med eksternalisering. Man bliver jo netop løsnet fra problemet.

Nogle af de tilstande, som medarbejderen på dette tidspunkt havde arbejdet med, var tungsind, lidt trist, sortsyn og 'en dyne hen over dagene'. Deraf navnet Tungsort:

Hvad gjorde dig sårbar overfor Tungsort, så den kunne komme ind og dominere din arbejdsdag?

I hvilke sammenhænge er Tungsort tilbøjelig til at tage over?

Hvad kan ske, som typisk får Tungsort til at tage over?

Hvad har Tungsort fået dig til at gøre, som går imod din ide om, hvordan tingene skal være?

Hvilken effekt har Tungsort på dit arbejdsliv og dine relationer?

Gør Tungsort dig blind for at se dine strategier til at håndtere vanskeligheder, eller kan du stadigvæk se dem?

Har der været situationer, hvor du har været i stand til at få skovlen under Tungsort? Dvs. situationer hvor Tungsort var ved at tage magten, men du holdt igen?

Unique outcomes – Undtagelser, hvor problemet har mindre magt

De to sidste af ovenstående spørgsmål trækker på den ide, som narrativ ledelse altid har som bestræbelse, nemlig at bygge broer, så det er muligt at bevæge sig fra problemlandskabet ind i det foretrukne landskab. Én af måderne er ved at spørge til undtagelser. Altså til situationer, hvor tingene var anderledes, hvor problemet ikke fyldte så meget, samt til episoder, hvor det lykkedes at snyde problemet. Herunder beskrives en case, hvor der arbejdes narrativt. Casen illustrerer virkningen af at bygge bro til det foretrukne landskab samt er et eksempel på, hvordan man kan reducere problemet, eller måske

ligefrem snyde det. I den beskrevne case forsøger ledelsen at bygge narrative broer ind i en foretrukken vision for en organisation, der står til at miste sin berettigelse, og hvor nedskalering i den helt store målestok og i værste fald til fuldstændig nedlæggelse er umiddelbart forestående. Ledelsens bestræbelser krones i første omgang med held, men stærke kræfter er hele tiden i gang med brobygningen den anden vej, tilbage i problemlandskabet. Dog lykkes det ledelsen at lytte sig frem til et endnu bedre brofæste, en undtagelsesfortælling, der udgør den næste bro ind i det foretrukne.

Case: Noahs Ark...

En landsdelsdækkende specialinstitution for handicappede børn kan grundet en ny behandlingsform forudse, at der ikke længere vil være behov for institutionens tilbud i samme omfang som tidligere. Det er muligt at lave sandsynlige fremtidsprognoser. Ledelsen offentliggør, at institutionen kan forvente en reduktion på 75% – 100% af børneindtaget. Der indskrives allerede færre børn år for år i specialtilbuddet, mens flere og flere integreres i almene tilbud. Trods dette går hverdagen tilsyneladende støt videre og ligner i mangt og meget sig selv – der er jo stadig mange børn med specialpædagogiske behov på matriklen. Det er ikke nødvendigt at reducere i indeværende år, men ledelsen melder ud, at det vil være uansvarlig ledelse ikke at påbegynde en proces i retning af reduktion, da ressourcerne året efter med sikkerhed bliver beskåret i et omfang, der svarer til 20-25 % af de samlede årsværk. Det samme vil med sikkerhed gøre sig gældende de næste par år.

Samtidig melder ledelsen paradoksalt ud, at der fortsat skal være fokus på faglig bæredygtighed. Både fordi ingen kender langtidsvirkningen af den nye behandlingsform, og da ingen ved hvor stærkt det hele vil gå. Ingen ved om nye brugergrupper støder til, og ingen ved hvilke opgaver, institutionen skal løse på sigt. Som på mange andre handicapområder er institutionen begyndt at betegne sig selv som et kompetencecenter, og dermed er en del af medarbejderne allerede sat på arbejde med konsulentopgaver m.m. Der findes altså allerede en vision om en foretrukken frem-

tid, der oven i købet deles af mange interessenter på området. Ledelsen henviser til denne vision. Derfor skal de specialpædagogiske kompetencer fastholdes så vidt muligt. For kompetencecenterets overlevelses skyld og for at fastholde arbejdspladser.

På dette tidspunkt taler ledelsen indbyrdes om hvilken fortælling, der kan støtte visionen om såvel fremtidssikring af arbejdspladser og faglig bæredygtighed på en hensigtsmæssig måde. Den gængse antagelse, at hvis der ikke kommer nye børn ind, har vi ingen mission, skal afløses af en forståelse for, at missionen kan ændre sig uden at fagligheden dermed pr. definition bliver overflødig. Måske skal de ansatte flytte med børnene til de institutioner, hvor børnene fremover vil være, måske skal de være konsulenter for de fagfæller, der fremover har opgaven, måske skal de videreudvikle den nye behandlingsform m.m.

Meget af snakken i ledergruppen kommer imidlertid til at handle om, at det faldende børnetal 'har skylden' i enhver forståelse af situationen. På et tidspunkt bliver metaforen, et tårn af klodser, tegnet på tavlen, for at illustrere opfattelsen: Hvis børn på matriklen er den nederste klods, falder alt fra hinanden, hvis den trækkes væk. Ikke bare ledelsen, men alle taler om antallet af børn på matriklen, som enhver kan se med egne øjne bare daler og daler. Der bliver talt meget om, hvornår institutionen mon når til „smertegrænsen“, hvor det hele falder fra hinanden.

Ledelsen beslutter at lancere en alternativ version, der bygger videre på fortællingen om bundklodsens altafgørende betydning. På personalemøder fortælles historien om klodstårnet – og alle nikker, sådan er det jo! Men hvad nu hvis vi gjorde noget selv, spørger ledelsen. Før bundklodsens rykkes fuldstændig væk, kunne vi tage klodserne i egne hænder og lægge dem på linie. Så kunne enkelte dele af institutionen forsvinde, mens andre kunne fortsætte, og nye klodser kunne lægges til ved siden af – og fagligheden ville være bæredygtig i sig selv, intakt, når den ikke længere hvilede på én enkelt klods.

Fortællingen er nem at forstå, og bliver taget imod med kys-hånd. På møderne i det mindste. I hverdagen kan billedet af klodser og den lavpraktiske anskueliggørelse af en foretrukken

fremtidsvision overhovedet ikke overtrumpe det deprimerende syn af tomme kvadratmeter. En helt anden fortælling vokser frem. Ledelsen er som danseorkestret på Titanic! Står der og spiller (lalleglade) videre, mens skibet allerede tager vand ind i store mængder, og tiden er mere end knap. Stemningen er tung og indædt. Snakken går blandt medarbejderne. Ledelsen gør ikke det, den burde, situationens alvor taget i betragtning. Faktisk er der mange, der ikke gør det, de skulle! Fordømmelse og frustration trives, såvel rettet indad, som udad mod en uforstående omverden.

En dag sker det forunderlige. Ledelsen har talt og talt om ikke at være Titanic. Vel vidende, at Titanic bare synker og synker for hver gang ordet bliver brugt. En dag kommer der pludseligt et andet skib til syne. En medarbejder fyrer galgenhumoristisk bemærkningen af: Ku vi så bare have været ombord på Noahs Ark i stedet for! Og med metaforens lynhurtige genvej til ny mening, åbenbarer alle Noahs Arks betydninger sig. Noahs Ark er smækfyldt med fremtidstro og – håb. En Noahs Ark er ikke stor, men sejldygtig. De rigtige skal være med ombord. Nogen skal ikke med, hvis skibet skal stå distancen og missionen lykkes. Ingen kan vide, hvor længe den lille skude skal være alene til havs, udsat for vind og vejr, men der kommer land i syne en dag. Verden går videre.

Glæden på mødet er åbenlys. Dialogen omkring metaforen er lyslevende. Ledelsen beslutter efterfølgende at udrydde klodserne en gang for alle, som andet end et billede af et organisationsdiagram. Fortællingen om Noahs Ark rummer helt anderledes potentialer. Med fortællingen om Noahs Ark bliver det med ét slag muligt at være fælles om stolthed og sorg, forhåbning og frygt, idealisme og pragmatisme, ventetid og rettidighed, faglig stolthed og sårbarhed, tro og håb. Fortællingen rummer det hele.

Ved at få øje på fortællingen om Noahs Ark, der skal redde liv, bliver det ligefrem nødvendigt at tale om fremtidsvisioner, som udtryk for det håb arken bærer med sig. Mens fortællingen om arken som repræsentativ og eksklusiv, gør det tilsvarende nødvendigt at tale om den forestående udvælgelse og det forfær-

delige, de efterladte må se i øjnene. Ikke at være en del af fremtiden, på netop dette skib. Det bliver faktisk muligt at stige af med fagligheden i behold, hvilket på mange måder harmonerer med den bevidste professionelles stærke pligtetik. Det bliver også muligt at være vred og ulykkelig over at blive sat at, og samtidig beholde respekten for afgørelsen. Og det bliver muligt at fortælle sig selv og andre historien om 'hvad der sker', så det kan forstås og giver mening.

Denne case er autentisk og dermed ikke bygget op for at demonstrere en bestemt metode. Den er indsat som illustration af narrative pointer om broer og undtagelser, men kunne ligeså vel illustrere andre metoder, der beskrives senere i dette kapitel. Der er flere veje at gå, som eksemplet også viser, men opgaven er primært at undersøge undtagelsen nærmere – at give undtagelsen stor opmærksomhed – ved at spørge til kontekst, forløb og undtagelsens betydning i relation til personens intentioner og bestræbelser. Der er to afgørende teknikker til dette: kortlægning og dobbeltlytning.

Positionskort 1

Skematisk kan kortlægning mellem problemlandskabet og det foretrukne landskab illustreres ved de såkaldte *positionskort* – positionskort 1 og positionskort 2. De to kort er bygget op over den samme skabelon. Positionskort 1 undersøger 'problemet', mens positionskort 2 understøtter den nye foretrukne fortælling. Ud fra eksemplet, hvor lederen coacher en medarbejder, kan vi illustrere de spørgsmål ud fra positionskort 1, som kan benyttes under følgende fire overskrifter; navn, effekt, evaluering og berettigelse:

- Navnet: *Hvad vil du kalde det?* (Tungsort).
- Effekt: *Hvilken effekt har det (navnet) på dig, på andre, på dine relationer osv.?* (Jeg bliver isoleret).
- Evaluering: *Er det okay for dig, at det har den effekt? Hvilken betydning har det for dig?* (Nej, det fungerer ikke for mig).

- Berettigelse: *Hvorfor er det sådan for dig? Hvorfor er det egentlig, at det ikke fungerer for dig?* (Jeg mister kontakt og fornemmelse for mig selv).

Her er det så, at det bliver vigtigt at fortsætte kortlægningen. Igen: Ikke at fjerne eller lægge låg på ovenstående, da det udgør centrale erfaringer i et menneskes liv, men netop gøre det muligt at bevæge sig. Her kan positionskort 2 bringes i anvendelse.

- Navnet: *Hvad vil du kalde det, du ønsker i stedet?* (Nærvær).
- Effekt: *Hvilken effekt vil det have på dig, og på andre, hvis Nærværet blev en stor del af din arbejdsdag?* (Jeg ville blive glad og motiveret på ny).
- Evaluering: *Hvad ville det betyde for dig? Ville det være noget, du satte højt?* (Ja, meget, det ville også fjerne min dårlige samvittighed).
- Berettigelse: *Sig lidt om, hvorfor Nærvær har så stor betydning for netop dig?*

Det fjerde og sidste spørgsmål i de to kort er vigtigt – det er spørgsmålet ‘hvorfor’. Hvorfor er det vigtigt for dig? I dette hvorfor ligger nemlig hele det intentionelle aspekt af narrativ metode. At der spørges til intentioner, bestræbelser og personlige værdier. Ideen er, at når vi med vores fortællinger etablerer nogle bestemte plots (om hvem vi er), så sker det med ønsket om det gode liv. Den måde, hvorpå vi reagerer, handler, føler og tænker i relation til disse livsomstændigheder, vil således altid være et udtryk for en bestræbelse.

Med øje for det ‘intentionelle selv’, udstyres vi med en vifte af virkningsfulde spørgsmål samt med ideen om dobbeltlytning. Dobbeltlytning handler i al sin enkelthed om at lytte til de intentioner, der vokser ud af medarbejderens beretninger om sig selv.

Bevidning – en reflekterende position

Fra den narrative værktøjskasse hives meget ofte en bestemt metode op – nemlig *ekstern bevidning*. Eller bare bevidning som refererer til det engelske udtryk *Outsider Witness Group*. Metoden, som af Mi-

chael White blev udviklet som et alternativ til Tom Andersens reflekterende team, har med anerkendelse at gøre. Bevidning er en aktiv lytte- og observations-position som har til hensigt at styrke fokuspersionens fortælling. Dvs. et narrativt bud på, hvordan vi kan arbejde anerkendende og i det hele taget bakke op om det ønske, der altid vil være om noget bedre. Samtidig er det særlige ved ekstern bevidning, at responsen foregår i to hoveddele – en del med afsæt i det, som fokuspersionen har sagt og en anden del med afsæt i egne erfaringer. Ideen med det er at bringe os sammen. Når bevidning fungerer godt, så styrkes fortællingen ved oplevelsen af at være forbundet med andre menneskers fortællinger og ved oplevelsen af at kunne inspirere andre – også selvom det måske har afsæt i noget bøvlt.

For Michael White var det vigtigt at dette reflekterende arbejde foretages som et interview. Der er imidlertid opstået mange praksisformer, der trækker helt eller delvist på de fire trin som ekstern bevidning består af. Så lad blot det være en opfordring til at eksperimentere med former, der passer godt i de sammenhænge, du til daglig er en del af. Herunder er listet de fire trin (fire spørgsmåls-typer), som ekstern bevidning i sin oprindelige form består af:

- A. Genfortælling At lytte efter det vigtigste – „Hvad hæftede du dig særligt ved, som lød vigtigt for fokuspersionen?“.

- B. Intentioner Et forsøg på at se, høre og forstå – „Hvilket billede giver det dig af denne person? Hvad tror du driver hende? Hvad oplever du er på spil for hende?“.

- C. Resonans At bringe sine egne erfaringer i spil – „Hvilke strenge slår det an i dig? På hvilke måder knytter det an til dine egne erfaringer eller oplevelser?“.

- D. Bevægelse Et forsøg på at koble fortællinger/erfaringer – „Hvor bringer det dig hen at høre denne historie?“ Hvilke ideer har du fået eller hvilke

følelser er vakt i dig? Hvad var det især i fokuspersonens beretning, som har bragt dig et andet sted hen?”

Når fortællinger indgår i det systemiske bygningsværk skyldes det, at narrativ metode og systemisk metode blander sig mere og mere, og der er i Danmark opstået en række praksisformer, der ubesværet mikser metoder og teknikker fra de to i øvrigt forskellige skoler. Samtidig er det sådan, at narrativ metode ikke har patent på begrebet fortællinger. Mennesket – eller rettere selvet – i systemisk forstand er jo et kommunikativt væsen. Mennesket er en fortælling, og dermed bliver fænomener som identitet og kompetence at forstå som kontekstuelle og relationelle fænomener.

Kraft og magt

Gengivelsen af metoderne herover er i sig selv udtryk for stor faglig respekt for Michael Whites livsværk, men ikke nødvendigvis et udtryk for den mest levende og virkningsfulde udgave af narrativ praksis. Med metoderne følger som altid faren for, at man forveksler loyaliteten overfor den oprindelige intention med metodeloyalitet. Det er ganske givet, at der i mange tilfælde er sket netop det, der var hensigten – metoderne er virkelig gode til formålet. Men det er også sådan, at selve metoden, mod sin hensigt, kan hæmme og begrænse deltagerens frie tanke. Alene det forhold, at der findes en særlig narrativ grammatik med dertil hørende klassiske sætninger, så som: „Det jeg hæfter mig ved...“, „De strenge, det slår an...“, „Intention og betydning,“ kan i sig selv sætte deltagerne skakmat. For hvordan er det lige, at man går ind i en direkte dialog, hvor man siger, hvad man gerne vil sige? Sommetider bliver samtalen en slags højere skoleridt i at tale formfuldendt, der fuldstændig stjæler fokus fra den narrative metodes potentielt frigørende og skabende kræfter.

Det behøver faktisk ikke være så vanskeligt. Vi er alle sammen fortællende væsener, så vi er allerede i stand til at arbejde narrativt, vi gør det nemlig i forvejen. Vi genkender umiddelbart et plot om os selv, når vi møder det. Vi ved, hvilken magt, plottet har over os.

Hvordan det, der siges om os, og det vi siger om os selv, er med til at definere, hvad vi kan og ikke kan gøre indenfor rammen af 'os selv, som vi kender os selv'. Vi har oplevelser med at møde mennesker, der fortæller os nyt om os selv. Giver os nye ord, der med det samme glider på plads, som den helt rigtige nye måde at beskrive os selv på. Vi ved af erfaring, at vi ved at tale om det, vi ønsker os, gør ønsket synligt og dermed indfrielsen mere sandsynlig. Vi har kort sagt masser af hverdagerfaringer med det narrative.

Denne forståelse af det narrative som den enkle og ligefremme måde at tage sagen i egen hånd på kan udmøntes på mange flere og mere tilgængelige måder, end de mest klassiske. Plotbox-metodesættet udgør en sådan metode, der både er en enkel indgang og en raffineret metode til at gøre sig nogle bevidste og professionelle erfaringer med det narrative. Metoden fremhæves her, fordi den er udtænkt og anvendt i vores, Thorkild Olsens og Frederikke Larsens, professionelle virke. Plotbox er skabt for at give adgang til at arbejde narrativt – på en livfuld og direkte måde – ved at sætte et plot i centrum. Metoden sætter plots på arbejde for os, hvad enten det handler om identitet, personlig læring, håndtering af paradokser, orientering, målafstemning og leg med mulige forståelser af noget givet. Ved at lægge de mange plotkort fysisk frem, gives vi noget at tage i hånden, at vende og dreje, at tale videre fra, at rive midt over, at se og læse og fortælle ud fra. Sådanne enkle og virkningsfulde metoder, der ikke kræver særlige grammatikker eller talemåder, kommer der forhåbentligt løbende flere af. Det håber i det mindste vi, der betragter det narrative som en både lettilgængelig og frigørende håndtering af livets vanskeligheder.