

EKSTERNALISERING I GRUPPER

INSPIRATION FRA DEN NARRATIVE
TILGANG TIL KONSULTATION I
ORGANISATIONER

Morten Novrup Henriksen



En leder af et bosted for psykisk udviklingshæmmede henvender sig for at få hjælp til at håndtere en besværlig borger. Forløbet kommer til at handle om samarbejdsvanskeligheder og om at stå sammen mod problemerne. Hvorfor og hvordan?

Historien her belyses ud fra en narrativ tilgang med særligt fokus på metoden eksternalisering. Jeg vil med artiklen forsøge at vise, hvordan brugen af eksternalisering kan oversættes fra brugen i den individuelle samtale og bringes til anvendelse i en organisatorisk sammenhæng. Motivationen er at bidrage til udforskningen af narrativ konsultation i organisationer. Den narrative terapi er for længst kommet til Danmark, mens den narrative tilgang stadig er stort set udforsket i en konsultativ ramme i organisationer. Min egen erfaring er, at der er meget inspiration at hente fra den narrative terapi i arbejdet med konsultation i organisationer, men at der samtidig i den grad mangler at blive gjort et stort benarbejde i forhold til eksperimenteringen, undersøgelsen, udforskningen og oversættelser af de narrative redskaber fra terapien til det organisatoriske felt. Denne artikel kan forhåbentlig tjene som ét eksempel på narrativ konsultation.

BAGGRUNDEN

På et kursus, jeg afholdt forleden, mødte jeg en leder og tre af de medarbejdere fra et bosted for "psykisk udviklingshæmmede", som jeg havde arbejdet med i foråret 2009. De kom uopfordret hen og berettede med begejstring om stemningen og samarbejdet i huset, som var kommet efter det arbejde, vi havde gjort. Snakken med lederen og medarbejderne gav mig lyst til at udforske, hvad det var, der måske var lykkedes for denne gruppe. Tilgangen, der dannede baggrund for arbejdet med

gruppen, var narrativ. Og jeg har nu efterhånden flere eksempler på oplevelser af, hvor meningsfuldt jeg oplever at anvende denne tilgang i mit arbejde med udvikling af organisationer.

Den narrative tilgang opstod primært som en terapeutisk tilgang udviklet af Michael White i 1980'erne. Og det er også primært i det terapeutiske felt, den har sin udbredelse. Der er dog på det seneste kommet enkelte eksempler på materiale om den narrative tilgang i andre sammenhænge, bl.a. konfliktmægling og organisatorisk udvikling.¹

Den narrative tilgang rummer for mig dels en livsforståelse, dels en hel række konkrete redskaber. Livsforståelsen bygger bl.a. på ideen om, at menneskers liv konstitueres af de meninger, han/hun tilskriver sine oplevelser/erfaringer. Og det at tilskrive mening til sine oplevelser er en konstant aktivitet, som mennesker er engagerede i. Min kollega kommer ud fra vores leders kontor. Hun er lidt spættet på halsen, og jeg synes, hun går lidt hurtigere end ellers. Dette er en registrering af noget, jeg ser. Men min oplevelse stopper ikke her. Meningsdannelsen kører for fuld udblæsning: "Er hun blevet overfuset? De har også virket lidt på kant af hinanden på det sidste. Det er nok det der med kurset, hun ikke må få. Jeg må nok hellere lade være med at nævne, at jeg selv skal på kurset næste måned." Vi fortolker med andre ord alt, vi oplever. Vi kobler det med andre begivenheder og får ting til at hænge sammen. Og min adfærd udspringer af denne fortolkning af mine oplevelser. Grundtanken er altså bl.a., at samme begivenhed kan opleves og berettes på mange forskellige måder. Og at disse forskellige måder gør en forskel for, hvordan man oplever og lever sit liv.

Jeg tror, at det, der bl.a. tiltaler mig ved den narrative tilgang, er, at den indebærer en åbenhed og respekt for det særlige i det, andre fortæller. At personer får mulighed for både at blive taget alvorligt for de problemer, de oplever, og samtidig får mulighed for at snakke om deres bagvedliggende værdier. Og at personer

Min kollega kommer ud fra vores leders kontor. Hun er lidt spættet på halsen, og jeg synes, hun går lidt hurtigere end ellers. Dette er en registrering af noget, jeg ser. Men min oplevelse stopper ikke her. Meningsdannelsen kører for fuld udblæsning: "Er hun blevet overfuset? De har også virket lidt på kant af hinanden på det sidste. Det er nok det der med kurset, hun ikke må få. Jeg må nok hellere lade være med at nævne, at jeg selv skal på kurset næste måned.

Grundtanken er altså bl.a., at samme begivenhed kan opleves og berettes på mange forskellige måder. Og at disse forskellige måder gør en forskel for, hvordan man oplever og lever sit liv.

1 Se fx Winslade & Monk (2008), Schnoor (2009) og Kure (2008).

får mulighed for selv at tage stilling (*take a position*) i forhold til de problemer, de oplever, frem for at blive mødt med en forforståelse af at deres problemer er problematiske på nogle bestemte foruddefinerede og ens måder. Samtidig giver den narrative tilgang en række interessante og konkrete greb, man som konsulent kan arbejde med. Redskaber/begreber omfatter bl.a. *eksternalisering, det fraværende, men implicitte, unikke tilfælde, dekonstruktion, genforfatning, genmedlemsgørelse, dobbelttydning* m.fl. Alle redskaber/begreber hænger sammen indbyrdes, og alle læner sig op ad den narrative livsforståelse.

Denne artikel skal primært handle om redskabet *eksternalisering*. Begrebet *eksternalisering* var noget af det, den narrative terapi først og fremmest blev kendt for. Metoden handler om måder, hvorpå man kan adskille problemer fra personer. *Problemet er problemet, og personen er personen*, som sloganet lyder (White, 2007).

Jeg arbejdede selv for en del år siden som terapeut med pårørende til alkoholmisbrugere. Jeg arbejdede dengang meget *eksternaliserende*, selvom jeg godt nok ikke på det tidspunkt vidste, at der var noget, der hed *eksternalisering*. Men jeg oplevede med metoden at kunne hjælpe personer til at få en refleksiv distance til de problemer, de oplevede, og tage deres egen stilling til problemet. Mange gange udtrykte de personer, jeg snakkede med, stor lettelse over ikke at VÆRE problemet, som de ellers havde oplevet det, men at problemet nu var til at forholde sig til udefra, og ikke lade sig styre af det på samme måde.

I dag bruger jeg stadig metoden meget i individuelle samtaler. Og siden jeg først anvendte metoden, er meget kommet til. Den narrative metafor er fyldt med rigdomme og byder på mange interessante og bevægende samtaler. Med denne artikel vil jeg forsøge at vise, hvordan man kan oversætte brugen af *eksternalisering* med individer til *eksternalisering i grupper*. Og på den måde tænke *eksternalisering* ind i en organisatorisk sammenhæng hvor en personalegruppe oplever at være i konflikt eller samarbejdsvanskeligheder med hinanden.

CASEN

Lad mig vende tilbage til historien om personalegruppen i bostedet for psykisk udviklingshæmmede. Historien starter med, at lederen ringer og beskriver et problem: De har en borger, der reagerer voldsomt, og flere medarbejdere har reageret med stresssymptomer, nogle har været sygemeldte. De vil gerne have hjælp til dels at yde støtte til nogle af de hårdest ramte medarbejdere, dels til at få værktøjer til håndtering af den "besværlige borger". Ikke en ukendt problematik og opgave for en organisationspsykolog. Men som antydet arbejder den narrative tilgang, og her trækkes på socialkonstruktionistiske rødder, med en forståelse af, at når vi som konsulenter møder beskrivelser af problemer og situationer, så får vi intet at vide om verden, om problemer eller situationer. Kun om hvordan der tales om problemerne og situationerne. Når organisationsmedlemmer fortæller om problemer i organisationer, er det dog ofte i et hverdagssprog, der trækker på dominerende diskurser om objektivitet og fakta: "Kernen er", "i virkeligheden drejer det sig om", "dybest set", "faktum er". Derfor fremstår fortællingerne ofte som objektive beskrivelser af faktuelle forhold, hvilket kan lokke tilhøreren, her konsulenten, til at tro, at opgaven er klar. Den narrative tilgang understreger, at vi aldrig kan komme bag om diskurserne og få adgang til en neutral beskrivelse af virkeligheden. Samtidig er beskrivelserne ingen uskyldig aktivitet. Sproget afbilleder ikke verden, men producerer verden. Når personalet på arbejdspladsen beretter om, at det er den besværlige borger, der er problemet, så er det *den dominerende fortælling*, der styrkes, her deres opmærksomhed øges, her deres adfærd udspringer. Eksempelvis var medarbejderne optaget af lederens indsatser for at få flyttet den besværlige borger, og de oplevede, hvordan deres fortælling afstedkom inaktivitet og passivitet fra dem selv og frustration i relation til lederen. Afhængig af konsulentens lytteaktivitet kan denne fortælling påvirkes i forskellige retninger. Konsulentens rammer for hvordan der tales, og hvad der tales om, er altså helt fra begyndelsen afgørende. At sproget ikke afbilleder verden, er ikke ensbetydende med, at konsulenten ikke skal tage historierne seriøst, for det er herfra,

En forståelse af, at når vi som konsulenter møder beskrivelser af problemer og situationer, så får vi intet at vide om verden, om problemer eller situationer. Kun om hvordan der tales om problemerne og situationerne.

At sproget ikke afbilleder verden, er ikke ensbetydende med, at konsulenten ikke skal tage historierne seriøst, for det er herfra, personer handler. Historierne er på den måde altså ikke bare historier, de er blodigt alvor, for de får "virkelige" følger.

personerne handler. Historierne er på den måde altså ikke bare historier, de er blodigt alvor, for de får "virkelige" følger.

I historien med denne personalegruppe bad jeg om et formøde med alle medarbejdere i afdelingen for at få flere og rigere beskrivelser af deltagernes perspektiver og oplevelser. Jeg havde desuden forberedt mig på, om muligt, at anlægge en eksternaliserende spørgemetode, der kunne åbne for, at man kunne få talt om, hvilke effekter og problemer personalegruppen oplevede. Da jeg mødtes med gruppen, tog jeg, efter en indledende præsentation og optakt, en runde, hvor jeg interviewede alle ni medarbejdere på skift omkring, hvad de ville kalde de problemer, de boksede med, og hvilke effekter de oplevede, problemerne havde haft i deres arbejde og samarbejde. Jeg skrev alle navnene på problemerne og deres effekter op på en flipover, så alle kunne følge med. Metoden, jeg her arbejdede ud fra, er den eksternaliserende, som jeg altså i mit sprogbrug introducerede helt fra begyndelsen.

**Det er ikke problemet,
der er problemet, men effekterne
der er problemet, samt at vi ikke
skal løse problemer, men
håndtere problemer.**

Ud af runden kom temaer som pres, usikkerhed, stress, dårlig kommunikation, dårlig stemning, manglende støtte, grupperinger m.v. Ved hjælp af den narrative spørgeramme skete der altså et skift i et stærkt fokus på den besværlige borger til fokus på problemer, der havde mere med personalets samarbejde og følelser at gøre. De oplevede at have samarbejdsvanskeligheder. Baggrunden for dette skift skete også ud fra nogle tanker, jeg delte med dem, som også har deres udspring i det narrative, nemlig at det ikke er problemet, der er problemet, men effekterne der er problemet, samt at vi ikke skal løse problemer, men håndtere problemer. Altså også en tanke om at det måske ikke ville hjælpe så meget for gruppen at begynde at anvende alverdens redskaber for at få den besværlige borger til at være mindre besværlig, men at fokus med fordel kunne være på de effekter, som problemet havde haft på dem og deres samarbejde. At jeg fra start introducerede det eksternaliserende sprogbrug bidrog sandsynligvis til, at deltagerne kunne komme med mange eksempler på effekter, som ellers typisk kan være svære at nævne, fordi skylden og skammen følger trop, når man skal snakke om disse effekter i et ellers typisk internaliserende sprog.

Som resultat af vores snakke blev der ved dette formøde aftalt et videre forløb på én hel temadag samt to halve opfølgingsdage, der skulle give mulighed for, at deltagerne kunne få lov at arbejde med deres problemer. Lad mig i det følgende introducere læseren til en beskrivelse af den eksternaliserende tankegang og metode. Metoden og de spørgsmål, jeg giver som eksempler, dannede udgangspunkt for det arbejde, der blev gjort på den første hele temadag.

EKSTERNALISERING OG POSITIONSKORT 1

Eksternalisering handler om at tilskrive smerte og lidelse til problemerne i stedet for til hinanden. Om at se problemerne som tredje part, med eget liv, som tager deltagerne bestemte steder hen, som de enten kan lide eller ikke lide. Eksternalisering som metode er udviklet af Michael White i en terapeutisk sammenhæng. Metoden kaldes "positions-kort 1" og er bygget op omkring en proces, hvor man cirkler mellem fire kategorier. I nedenstående beskrivelse har jeg omformet spørgsmålene under hver kategori til brug i en gruppe. Kategorierne er:

- Navngivning
- Effekter
- Evaluering
- Begrundelse.

Navngivningen er typisk det første vigtige skridt i eksternaliseringen. Her får problemet pludselig navn, hvilket tjener som et vigtigt indledende skridt i forhold til at adskille problemet fra personen. Typiske spørgsmål kunne lyde sådan her:

- Hvad vil du kalde det, som er flyttet ind i jeres samarbejde?
- Hvad vil du kalde den situation eller konflikt, I er blevet ramt af her i organisationen/på afdelingen?

For at støtte op om og uddybe den nye forståelse af problemet som noget ydre kan man placere problemet i en fortællelinje med en specifik historie og i en bredere kontekst således, at man

Eksternalisering handler om at tilskrive smerte og lidelse til problemerne i stedet for til hinanden. Om at se problemerne som tredje part, med eget liv.

får fornemmelsen af, at problemet ikke er noget naturgivent, ikke er noget, der altid har været der og derfor sikkert også kan forsvinde igen. Som en medarbejder sagde: "Jeg ved det. Det var dengang, da vi skulle bygge om. Vi havde så travlt, at vi aldrig fik snakket sammen. Det var her, det hele startede! Ikke så mærkeligt at tingene gled af sporet dengang."

Spørgsmålene kunne lyde:

- Hvad er historien om denne konflikt? Hvordan har forløbet været?
- Kan du huske, hvornår I første gang stødte ind i problemet?
- Hvordan så verden ud, inden problemet fik overtaget?
- Hvad kendetegnede tiden, inden problemet opstod?
- Var der noget, der kendetegnede jeres samarbejde dengang, som I syntes var værdifuldt, og som problemet i mellemtiden er kommet i vejen for?
- Hvad gjorde I dengang, som I ikke gør så meget mere?

Effekter er det næste, man typisk vil gå i dybden med. Her kortlægger man alle de effekter, problemet har på personerne. Det er vigtigt at fortsætte længe med disse spørgsmål, da det mange gange er meget engagerende, og ved at synliggøre de mange effekter motiverer man til forandring.

Typiske spørgsmål kunne lyde sådan her:

- Hvilken indflydelse har problemet på dig? Dine tanker? Dit humør? Fritid? Søvn?
- Hvad er effekten af problemet på jeres arbejdsplads?
- Hvordan har problemet påvirket din/jeres daglige praksis på arbejdspladsen?
- Er der nogle områder, som det ikke er lykkedes problemerne at indtage?
- Hvad forhindrer problemerne i jeres daglige arbejde?

Evalueringen er det sted, hvor deltagerne får mulighed for selv at tage stilling til, hvad de synes om de effekter, problemet har. Det er bl.a. derfor, metoden kaldes "positionskort", fordi man får

lov til selv at tage en "position" i forhold til problemet – i forhold til, hvad man faktisk oplever, og ikke i forhold til hvad alle mulige andre mennesker eller diskurser måtte mene om problemet. Det kan være vigtigt ikke at skøjte hurtigt gennem denne kategori, men at være åben over for deltagernes svar. Mange gange er tingene ikke så sort/hvide, som man som udefrakommende kunne få ideer om. Typiske spørgsmål kunne lyde:

- Hvad synes du om den indflydelse, problemerne har lige nu i jeres organisation?
- Er lidt o.k., meget o.k., slet ikke o.k.?
- Er der nogle situationer, hvor det er mere o.k. end andre?

Begrundelsen handler om at give deltagerne mulighed for at fortælle, hvorfor de evaluerer effekterne, som de gør. Den narrative tilgang arbejder bl.a. med begrebet om "det fraværende, men implicite", som handler om, at der kun kan eksistere problemer i vores historie/liv, hvis der implicit er en intention, ide eller erfaring i forhold til noget andet. Der er altså noget, som problemet står i vejen for. At afdække begrundelsen for evalueringen kan mange gange være berigende og energifyldt, da man her får lov at tale om og få øje på sine værdier, det man jo faktisk gerne vil med sine kolleger m.v. Typiske spørgsmål kunne lyde:

- Hvorfor synes du, som du gør?
- Hvad er det for værdier, du værner om?
- Hvad fortæller det om, hvad der er vigtigt for dig?
- Hvad er det, du bestræber dig på, som problemet har spændt ben for?
- Kan du fortælle en lille historie om et tidspunkt, hvor dine eller jeres bestræbelser og værdier fik plads?

EKSTERNALISERING I GRUPPER

Eksternalisering, som det bruges i individuelle samtaler, kan ikke overføres direkte til eksternalisering i grupper. Som Allan Holmgren engang sagde til et seminar om konflikthåndtering:

Det er bl.a. derfor, metoden kaldes "positions-kort", fordi man får lov til selv at tage en "position" i forhold til problemet – i forhold til, hvad man faktisk oplever, og ikke i forhold til hvad alle mulige andre mennesker eller diskurser måtte mene om problemet.

Når jeg laver eksternalisering i grupper, kan der være mange forskellige navngivninger af problemer på spil. Og det kan være en kunst at binde tråde sammen.

En grundtanke i den eksternaliserende tankegang er som sagt, at mennesker i konflikter føler sig viklet ind i fortællinger, som er ubehagelige, og de er faktisk ikke glade for det.

"Man kan ikke snakke med en gruppe. Kun med individer. "Vi" er en konstruktion." Det kan være vigtigt ikke at presse en personalegruppe til bare at have en fælles opfattelse og beskrivelse af situationen eller problemerne. Når jeg laver eksternalisering i grupper, kan der være mange forskellige navngivninger af problemer på spil. Og det kan være en kunst at binde tråde sammen. En del af problemerne kan jo netop dreje sig om, at deltageres "normale" forståelse af situationen handler om, at de ser forskelligt på tingene og ikke kan blive enige, samtidig med at de, der har en anderledes opfattelse end en selv, forekommer "forkerte, onde og hæslige", som Barnett Pearce har formuleret det (Pearce, 2007). Ikke desto mindre er det et væsentligt aspekt, da der her er grobund for dels at se problemet som noget udefrakommende, som påvirker deltagerne på forskellige måder, dels at man i udforskningen kan skabe en samarbejdssituation omkring navngivningen af problemet. Det kan man bl.a. gøre ved hjælp af, evt. brobyggende spørgsmål undervejs, men også ved, når alle har fået sat et erfaringsnært navn på, at spørge ind til hvad der kunne være en passende overskrift, som indfanger de forskellige oplevelser. Denne samarbejdssituation kombineret med de indtryk man har fået af, hvilke effekter problemet faktisk har haft på ens kolleger, kan tilsammen virke ret stærk og motiverende for at skabe nye situationer. Mange gange oplever jeg, at arbejdet med at få afdækket effekter er enormt engagerende på deltagerne, hvilket kan være et tegn på, at den eksternaliserende forståelse er begyndt at tage form.

En grundtanke i den eksternaliserende tankegang er som sagt, at mennesker i konflikter føler sig viklet ind i fortællinger, som er ubehagelige, og de er faktisk ikke glade for det (Winslade & Monk, 2008). At man faktisk ville foretrække et andet forhold til modparten. At introducere disse tanker i en konfliktramt gruppe oplever jeg ofte bringer lettelse i rummet. Videre er det en del af forståelsen, at vi i pressede situationer bliver lokket til at bygge bestemte billeder af modparten op. At de er sgu da for mærkelige, eller de gør tingene på forkerte måder. Og der bygges *tynde fortællinger* op med få negativt definerede positioner. Fx

den ene som offeret, en anden som skurken, en tredje som den tavse tilskuer osv. Og når vi fortæller om problemerne i vores dagligdagssprog, som i den grad er præget af en internaliserende og objektiv tankegang, så forstærkes og optrappes konflikten.

Faktisk oplever jeg, at meget traditionel konflikthåndtering tager udgangspunkt i en internaliserende tankegang. Måske så du programmet, der for nylig startede op, som hedder "Nabokrig"? Det er et program, hvor man møder forskellige naboer, der er i konflikt med hinanden, og som så får hjælp fra professionelle konfliktmæglere. På linje med mange konfliktløsningstilgange bliver der indledningsvist givet rig mulighed for, at naboerne kan få defineret og udfoldet deres version af problemet og få fortalt alle de ting, som de andre har gjort forkert. Men det, der mange gange sker i denne måde at gribe tingene an på, er, at det får problemet til at vokse i størrelse, til at manifestere sig yderligere i bevidstheden og til at dominere i resten af samtalen. Og i programmet Nabokrig får de stridende parter endda rig mulighed for at tale sammen i det vante internaliserende sprogbrug, hvor problemerne tilskrives de andres mærkelige personlighed. Og yderligere i en form, hvor de ikke får hjælp til at strukturere deres kommunikation, men blot fortsætter en kommunikation præget af ikke-lytning og forsøg på at overbevise mæglerne og hinanden om, at deres version er den rigtige. At konfliktløserne på denne måde giver mulighed for, at de stridende parter fortæller om alle de ting, de har oplevet, og som de er utilfredse med, sætter konteksten for resten af forløbet. Altså et eksempel på, at sproget ikke afbilleder verden, men producerer verden. Det, man taler om, og måden man gør det på, skaber den verden, man befinder sig i. Al snak er konstruerende, og vores kommunikation sætter baggrunden for vores oplevelser. Derfor arbejder man i narrativ konsultation med bestemte måder at snakke på, som er præget af eksternaliserende sprogbrug og stram styring med skabelse af lyttepositioner. Dette gøres bl.a. ved at lave interview med deltagerne på skift, mens de øvrige får mulighed for at lytte.

Videre er det en del af forståelsen, at vi i pressede situationer bliver lokket til at bygge bestemte billeder af modparten op. At de er sgu da for mærkelige, eller de gør tingene på forkerte måder.

Den narrative tilgang
genindfører problemet. Man må
gerne tale om problemerne.
Faktisk anser man det for vigtigt
at få snakket grundigt om
problemerne.

Noget er et problem, fordi der er
noget, der er vigtigt.
Fordi der er noget, der står i
vejen for noget, der er vigtigt.

EKSTERNALISERING OG DET FRAVÆRENDE MEN IMPLICITTE

Når man indleder snakken om problemerne, opleves det som sagt for mange enormt forløsende at snakke om problemerne i et eksternaliserende sprog. For det er ikke som i lykkefascismen dyrket af Appreciative Inquiry, hvor man ikke snakker om problemerne, da man her antager, at det får problemerne til at vokse. Den narrative tilgang genindfører problemet. Man må gerne tale om problemerne. Faktisk anser man det for vigtigt at få snakket grundigt om problemerne. Dels fordi det er herfra, folk handler. Fra deres oplevelse af problemerne. Dels fordi man anser det for vigtigt at tage folks problemhistorier alvorligt. Men man styrer det som sagt hen imod en eksternaliserende forståelse. Og man lader det ikke stå ved det. Man bruger de problem-mættede historier som udgangspunkt for udforskning af det, der "ligger bagved". Det som i den narrative tilgang kaldes for det "fraværende men implicitte" (White, 2007). Et princip som handler om, at når man oplever noget som et problem, så er det, fordi man har erfaringer med, ideer eller ønsker om noget andet, som er at foretrække. Noget er et problem, fordi der er noget, der er vigtigt. Fordi der er noget, der står i vejen for noget, der er vigtigt. Det er her værdierne, ønskerne og intentionerne ligger. Og det er samtidig her, der ligger en del potentiale til udforskning i en konfliktsituation. Fordi man i mange anspændte situationer ellers kun har øje for den andens adfærd og kommer til at tillægge den anden onde hensigter. At bringe aktørerne i lyttepositioner i forhold til hinandens værdier og intentioner kan være med til at bidrage til nye forståelser af hinanden. Faktisk kan det somme tider være en fordel at starte direkte her, når nogle møder op til konflikthåndtering. Altså bruge tid på at undersøge det håb, der allerede er til stede, i og med at personer har valgt at komme. Fx kan man spørge: "Hvad håber du, der kommer ud af dette møde?", "Hvordan håber du, vi kommer til at snakke sammen om disse ting i dag?". På den måde placeres folks bedste intentioner og ønsker i forgrunden frem for deres smertefulde oplevelser. Og man kan derefter give plads til de smertefulde historier ved i et eksternaliserende sprogbrug efterføl-

gende at spørge personerne, hvad det er, der er kommet i vejen for de håb og intentioner, de egentlig har. Og det er altså her, en af de grundlæggende forskelle til Appreciative Inquiry ligger.

EKSTERNALISERENDE INTERVIEW

Noget af det første, deltagerne skulle på temadagen, var at lave interview med hinanden to og to. Interviewguiden var lavet på forhånd og tog udgangspunkt i positionskort 1. De skulle interviewe hinanden på skift og tage grundige noter om interviewet, som de senere skulle fremlægge i plenum. Efter interviewet med en kollega var blevet genfortalt i plenum, interviewede jeg tre til fire personer i den form, som den narrative tilgang kalder for *outsider witness* eller *bevidning*² (White, 2007). Dvs. ud fra spørgsmål, der relaterer sig til, hvad de lyttende særligt har hæftet sig ved i fortællingen, hvilket billede det giver dem i forhold til, hvad der er vigtigt for den person, fortællingen handler om, hvad resonansen for de lyttende har været, samt hvor de blev bevæget hen ved at lytte til fortællingen. Modsat reflekterende team åbner bevidning altså meget op for, at de lyttende/reflekterende personer inddrager deres egne erfaringer og fortæller, hvilken betydning det har haft for dem personligt at lytte til fortællingen.

Efter at alle var blevet præsenteret og bevidnet, samlede vi i fællesskab op på de temaer, der var kommet frem. Det tema, der viste sig at gå igen, var presset fra de situationer, hvor særligt den ene borger havde været udadreagerende. Effekterne handlede bl.a. om, at presset og usikkerheden havde fået medarbejderne til at trække sig fra hinanden, se skævt til hinanden, gå alene med problemerne og de svære oplevelser, føle sig utilstrækkel-

2 Bevidning er en metode, der oprindelig stammer fra kulturanthropolog Barbara Myerhoff. Senere videreudviklet i terapeutisk arbejde af bl.a. Michael White. I modsætning til reflekterende team handler det meget om den personlige kobling til det, man har hørt. Michael White har udviklet en metode, der indeholder fire kategorier i bevidningen: udtrykket, billedet, resonansen og bevægelsen.

ge m.m. Evalueringerne handlede om, hvor overraskede og utilfredse de var med, at tingene havde taget denne drejning. Begrundelserne var forskellige og tog udgangspunkt i deres forskellige værdier. Mange nævnte dog, at de brændte for deres arbejde og gerne ville gøre en forskel over for alle borgerne, og at det var vigtigt for dem at have nogle gode relationer på arbejdspladsen. Jeg gjorde en del ud af at interviewe ind omkring disse værdier, hvilket skabte meget energi i rummet.

Jeg lavede en opsamling i plenum, hvor vi hjalp hinanden med at finde fællestræk og fælles navngivninger og med at opsummere effekter, evalueringer og begrundelser. Alt dette foregik på en flipover. Dagen blev rundet af med en runde, hvor alle fik lejlighed til at sige, hvad dagen havde betydet for dem, og hvad de særligt tog med sig. Ligeledes skulle de sige, hvis der var noget, de særligt ville forsøge at arbejde med inden næste gang, og hvilken betydning det måske kunne få for de andre.

OPFØLGNING

Mange gange kan man som konsulent måske gå fra en konflikt-løsningsseance, hvor deltagerne kommer med mange tilkendegivelser af, hvor rart det har været at få snakket om tingene, og hvor meget de nu tror på en bedre fremtid. Men konflikter har det jo også med ikke bare sådan lige at ville give slip. Og de nye historier kan være sårbare over for situationer, hvor der er pres på. Derfor kan det være vigtigt at fortsætte arbejdet med at skabe nye fortællinger og tykne disse, så de implicerede kan begynde at se efter andre ting, handle på nye måder, der stemmer overens med foretrukne samarbejdsformer, og stå fast mod problemets taktikker.

I perioden mellem første temadag og en opfølgning skrev jeg et brev til deltagerne. I narrativ praksis arbejdes der som en ekstra "intervention" med at dokumentere processen og udviklingen. For på denne måde at fastholde og styrke den udvikling af alternative historier der finder sted. I mit brev kom jeg, inspireret af Winslade & Monk (2008), hovedsagelig omkring følgende:

1. Beskrivelse af konflikthistorien i eksternaliserende sprog
2. Anerkendelsen af effekterne af problemerne
3. De ord som parterne har brugt til at beskrive deres foretrukne historier om alternative relationer
4. Kort beskrivelse af udviklingen af alternative historier
5. Spørgsmål til videre overvejelse.

Da vi mødtes til opfølgningsseancen, fik deltagerne til opgave at tale om de spørgsmål, som jeg havde stillet i mit brev. Og jeg bad dem interviewe hinanden omkring oplevelser i mellemprioriden. Oplevelser som handlede om, hvilke skridt de selv måske havde taget, hvilke intentioner de havde haft med disse skridt, skridt de havde observeret andre tage, hvad de mente var vigtigt for disse andre, når de havde foretaget disse handlinger, hvornår problemerne måske havde sneget sig ind igen, og hvad de måske så havde gjort. Og flere spørgsmål af denne type. Altså spørgsmål der havde til hensigt at tykke foretrukne fortællinger ved bl.a. at spørge ind til handlinger og betydninger. Metoden tager udgangspunkt i Michael Whites begreb om *genforfættende samtaler*, hvor der bygges nye historier op ved at have en undersøgende tilgang, der både spørger ind til et *handlingslandskab* ("Hvad gjorde du/I?") og til et *betydningslandskab* ("Hvad fortæller dette om, hvad der er vigtigt for dig/er?" eller: "Hvad vil du/I kalde det, I gjorde?"). Det er i integrationen af disse to niveauer i undersøgelsen, at der kan opstå nye og rige historier, der har større chance for at stå fast, når problemerne forsøger at mase sig på igen.

Denne seance virkede meget opløftende på deltagerne, der alle kunne berette om ting, de havde gjort eller set andre gøre, og hvordan de nu, ved at lytte meget mere til hinanden og støtte hinanden, havde formået at holde usikkerheden og den dårlige stemning på afstand. De var også alle vendt tilbage til at kunne hjælpe den omtalte borger. Det at udfolde alle disse eksempler var med til at bevirke, at gruppen ikke bare syntes, de oplevede en bedre stemning – og det var da dejligt – men de kunne koble dette til alle de handlinger, som de pludselig kunne få øje på, at de hver især udførte. Og altså derved give dem en større grad af 'agenthed' over for deres egen situation.

HVAD VIRKEDE?

Vi arbejdede altså ikke på at løse problemer, men på hvordan de kunne håndtere den verden, de arbejdede i.

At vi arbejdede eksternaliserende med de problemer, som presset havde avlet, gjorde, at gruppen kunne komme ud over dagligdagstænkningen, hvor anklager, skyld og utilstrækkelighed herskede, og bevæge sig hen mod et stærkere fælles ståsted, hvorfra de kunne lytte til og støtte hinanden.

Noget, jeg oplever havde betydning for en start, var, at jeg holdt fast i ikke bare at skulle give dem redskaber til at håndtere den "besværlige borger". Vi arbejdede ud fra tankegangen om, at det ikke er problemet, der er problemet, men effekten, der er problemet. I første omgang havde de en opfattelse af, at borgeren var problemet. Men efter nogle dialoger om borgeren og hans adfærd var der enighed om, at de aldrig kunne sikre sig mod, at nogle af deres borgere kunne finde på at reagere voldsomt. I stedet kom det til at handle om at undersøge, hvilke effekter og problemer det havde skabt i deres relationer, deres arbejde, trivsel m.m. Vi arbejdede altså ikke på at løse problemer, men på hvordan de kunne håndtere den verden, de arbejdede i. Var vi udelukkende gået i kødet på redskaber til at håndtere borgeren, havde risikoen været, at de ikke fik drøftet de effekter, presset lagde på deres samarbejde, og de ville dermed til stadighed stå meget alene med oplevelsen af ikke at kunne håndtere borgeren og måske føle sig utilstrækkelige, når de fandt ud af, at selvom de nu brugte de redskaber, som de havde udviklet med den kloge psykolog, så kunne de da stadig ikke finde ud af at håndtere ham. Så må det da for alvor være mig, den er gal med.

At vi arbejdede eksternaliserende med de problemer, som presset havde avlet, gjorde, at gruppen kunne komme ud over dagligdagstænkningen, hvor anklager, skyld og utilstrækkelighed herskede, og bevæge sig hen mod et stærkere fælles ståsted, hvorfra de kunne lytte til og støtte hinanden.

At blive bevidnet på deres oplevelser og opleve, at andre kunne genkende de oplevelser, man havde haft i tiden under problemernes herredømme og i kontakten med borgeren, virkede meget stærkt på mange af deltagerne. Flere fremhævede efterfølgende, at denne del var meget vigtig for dem. At de pludselig ikke følte sig så alene og så forkerte. I den narrative tilgang hænger dette sammen med en væsentlig pointe: at vores identitet dannes i samspillet med andre.

Da vi mødtes til første opfølgning, havde deltagerne som sagt en del at byde ind med i forhold til, hvad der var sket siden sidst. Jeg har i andre sammenhænge arbejdet med, at deltagerne slutter en dag med at lave handleplaner. Jeg har aldrig været særlig vild med handleplaner, men det er ofte en meget indgroet opfattelse og et udtalt ønske fra kunden, at "man bør da ende med en handleplan, for ellers falder det hele jo til jorden", og somme tider har jeg så ladet mig fange ind i sammenhænge, hvor deltagerne skulle ende med handleplaner. Men gang på gang, på trods af fancy SMART-modeller (specifik, målbart, attraktivt, realistisk, tidsfrist), så oplever jeg, at handleplanerne falder til jorden og medfører følelser af skyld, irritation og utilstrækkelighed. Tilgangen med at lade dem fortælle om personlige intentioner kombineret med at sende brev inden opfølgningen, oplevede jeg, havde den betydning, at man fik mulighed for at udsige sine gode intentioner, blive set for dem, og få et brev, hvori man blev inspireret til at holde fast i egne og kigge efter andres handlinger. Det betød, at alle havde arbejdet, og ingen sad alene tilbage med ansvaret, som de andre så kunne pege fingre af.

SPØRGSMAÅL TIL VIDERE UDFORSKNING

Der er mange spørgsmål, som rejser sig, når vi skal oversætte redskaber fra den narrative terapi til konsultation i organisationer. Jeg skal ikke remse en masse op her, men blot nævne tre, som for mit vedkommende virker interessante i forhold til de opgaver, jeg har løst. Og det er mit håb, at flere vil kaste sig ud i opgaven med at drage inspiration fra den narrative tilgang i arbejdet med organisationer. Spørgsmål til udforskning:

1. Den narrative tilgang arbejder med at bringe individet mere tilbage i spil, frem for kun at arbejde med relationer. Man snakker i den narrative tilgang meget om intentioner som måder at styrke den enkelte og hjælpe vedkommende til at komme tættere på foretrukne fortællinger. Hvordan kan man arbejde med denne tankegang i den organisatoriske ramme, hvor kløfterne mellem intentioner, oplevelser og

effekter af handlinger mange gange kommer direkte i spil i relationerne? Hvordan arbejde med balancen mellem at udforske den enkeltes intentioner, men også effekter af personens handlinger?

2. I den narrative terapi støder man ofte på to mottoer om problemer. De lyder som sagt således: "Problemet er problemet, personen er personen" og "Det er ikke problemet, der er problemet, men effekterne der er problemet". Samtidig har den løsningsfokuserede tilgang mottoet: "Det er ikke problemet, der er problemet, men den forsøgte løsning" (de Shazer, 1994). Alle tre mottoer finder jeg relevante, men jeg bliver nysgerrig på, dels hvordan de tre mottoer hænger sammen (eller ikke kan hænge sammen), dels på hvilke tidspunkter og i hvilke sammenhænge det giver bedst mening at anlægge hvilken vinkel.
3. Flere narrative terapeuter (fx Art Fischer) arbejder med en forståelse, hvor man ikke bare eksternaliserer problemer som baggrund for at forstå folks adfærd, men bruger tanken om "det fraværende, men implicite" til at udforske personers baggrund for at handle og bidrage som de gør. Og se deres adfærd som kompetente responser i forhold til de erfaringer, de har gjort sig. I hvilke sammenhænge kan denne tankegang bruges som supplement til eller erstatning for eksternalisering?

At arbejde med baggrunden for personers adfærd og at hjælpe mennesker til at arbejde med deres værdier og tykne foretrukne fortællinger ved at finde mange forskellige handlinger fra fortiden, nutiden og fremtiden frem fra forskellige kontekster, bringer også spørgsmålet omkring privathed frem. At kunne komme omkring nogle af disse livsfortællinger i samarbejdsfællelige sammenhænge kan skabe grobund for bedre forståelser kolleger imellem. Men er der en grænse? Eller er konstruktionen af privathedsbegrebet bare en hindring i vores arbejde?

LITTERA

- de Shazer, S.
Kure, N. (2
praktiser i
Århus U
Nissen, D. G.
i arbejdet
Pearce, W.B.
Forlag
Schnoor, M.
Dansk p
White, M.
Winslade, J.
of couns

LITTERATUR

- de Shazer, S. (1994): *Words Were Originally Magic*. W.W. Norton & Company.
- Kure, N. (2008): *Organisationsudvikling som diskursiv udvikling – et projekt om narrative praksisser i organisationsudvikling*. Erhvervsph.d.-afhandling. Handelshøjskolen Aarhus Universitet.
- Nissen, D. (2007): At holde liv i den gode stemning – narrative ideer og praksis i arbejdet med organisationer. *Erhvervspsykologi*, vol 5, nr. 3, 2007.
- Pearce, W.B. (2007): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk psykologisk Forlag.
- Schnoor, M. (2009): *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling*. Dansk psykologisk Forlag.
- White, M. (2007): *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels Forlag.
- Winslade, J. & Monk, G.D. (2008): *Practicing narrative mediation. Loosening the grip of conflict*. Jossey-Bass.