

# DEKONSTRUKTION I GRUPPER

## NYT NARRATIVT KORT TIL KONSULTATION I ORGANISATIONER

Morten Novrup Henriksen



### INDLEDNING

Dekonstruktion af diskurser og fortællinger. Sexy stuff. "Men hva' betyder det", som min gode mentor Søren Willert altid sagde. Gennem nogle år har vi forsøgt at arbejde med oversættelse af de narrative terapeutiske praksisser og tankegange til konsultationer i organisationer. I 2010 handlede det meget om eksternalisering i grupper (Henriksen, M.N., 2010). Og gennem den seneste tid har vi forsøgt at komme et skridt længere ind i tankerne om dekonstruktion, og hvordan denne forståelse kan anvendes i konflikthåndtering og teamudvikling i organisationer. Diskursteoriene og forskellige forfatteres beskrivelser af diskursers betydning i kulturer har vi gennem noget tid fundet fascinerende. Samtidig har vi længe været nysgerrige på, hvordan man mere konkret kan arbejde med dekonstruktion af fortællinger og diskurser. Vi har på det seneste derfor forsøgt at omsætte nogle af forståelserne af dekonstruktion til praksis på konkrete opgaver. Denne artikel vil formidle noget af den viden, som der er udviklet i dette arbejde, og give konkrete bud på hvordan man kan arbejde med dekonstruktion i organisationer. Til dette formål vil vi folde en case ud, hvor vi har arbejdet med én af de metoder, vi har udviklet til arbejdet med dekonstruktion.

Thomas Lundby



### CASEN

En leder af et jobværksted kontakter os med følgende fremstilling af en udfordring: Hun er tiltrådt for ca. 1 ½ år siden, og har overtaget et hus med store problemer. Der er stor mistillid, og der tales og ties meget om forskellige større begivenheder, f.eks. en kollega, der er blevet fyret. En trivselsundersøgelse har sat

fokus  
sama  
konfl  
lægge  
kring  
ste ar  
vikle  
dages

Lad  
komm  
bejder  
ren or  
De on  
blive s  
tale m  
metod  
masse  
der ha  
mangl  
det, at  
problem  
erne ("r  
rende f  
gen va  
slutnin  
om his

Vore  
gode op  
havde  
om der  
tede, hv  
en narr  
baggrun  
grupper  
samt le  
ringssar  
deren o  
kret bes

fokus på dårlig social støtte, stress, dårlig kommunikation og samarbejde. Forløbet med arbejdspladsen bliver et forløb om konflikter, hvor det aftalte formål blev at få mulighed for at lægge gammel og svær historik bag sig, og at få skabt læring omkring de gode ting, som gruppen havde opnået gennem det sidste års tid, og udfolde hvordan de kunne styrke og videreudvikle på dette. De er 20 medarbejdere, og rammen bliver et to-dages seminar om samarbejdsudvikling.

Lad os kort berette slagets gang: Vi aftaler med lederen, at vi kommer og taler med lederen samt 4 repræsentanter fra medarbejdergruppen. Kort tid efter får vi dog en henvendelse fra lederen om, at medarbejderne har reageret voldsomt på dette udspil. De ønskede alle at være med, idet de frygtede hvad der ellers ville blive sagt på det møde, hvis man ikke selv var med. Vi vælger at tale med hele gruppen samlet, hvor vi anvender en interview-metode, som gør, at alle kommer til orde. På mødet kommer en masse historik til overfladen, og mange er berørte af en firing, der har været, og flere eksempler på konfliktstof, tillidsbrud, manglende samarbejde mv. I et narrativt perspektiv vil vi kalde det, at der var udviklet en dominerende historie om samarbejdsproblemer. I interviewet gav vi også plads til sprækker i historierne ("unikke tilfælde"), som var undtagelser fra den dominerende fortælling om den svære og problematiske fortid. Stemningen var tæt og præget af ubehag. Men flere gav ved mødets afslutning udtryk for, at det havde været rart at sætte ord på og tale om historik, der ellers virkede umulig at tale om.

Vores indtryk var, at gruppen havde haft en del ikke særligt gode oplevelser sammen i fortiden. Og at de på denne baggrund havde udviklet nogle dominerende, men tynde konklusioner om deres samarbejdsevner, og om deres dårlige trivsel. Vi drøftede, hvordan vi kunne gribe forløbet an og endte med at vælge en narrativ tilgang til at forstå opgaven og situationen – og som baggrund for vores konsultationer. Vi aftalte et forløb med gruppen, som bestod af to sammenhængende seminardage samt ledercoaching til lederen. Videre bistod vi med medieringssamtaler mellem to medarbejdere og samtaler mellem lederen og en medarbejder. I artiklen her vil vi forholdsvis konkret beskrive, hvordan vi greb seminardagene an med et nyt

narrativt kort, vi havde udviklet til lejligheden. Forst vil vi dog forsøge at beskrive noget af det teoretiske stof, der ligger til grund for arbejdet med dekonstruktion.

## DISKURSER OG FORTÆLLINGER PÅ ARBEJDSPLADSER

Vores teoretiske inspiration er hentet fra diskursteorien bl.a. i form af Laclau og Mouffe (se f.eks. 1997), som også trækker på bl.a. Foucault's teorier (1969) om magt og diskursive formationer og Derrida's (1967) begreber om dekonstruktion. Her forstås en diskurs som en institutionel eller kulturel måde at tænke og tale om forskellige ting på. John Winslade kaldte på et seminar diskurser for baggrundsmumlen<sup>1</sup>. I vores arbejde som organisationspsykologer er vi blevet interesserede i diskurser, fordi vi har fået øje for, hvor styrende de kan være, samtidig med hvor svære de kan være at gribe og få øje på. Det er vores erfaring, at man ikke entydigt kan afgøre hvilke ord, der tilhører hvilke diskurser, men at det kan være utrolig nyttigt alligevel at forholde sig til diskursive elementer.

En af de måder, hvorpå man kan få øje på diskurser på arbejdspladser, er at kigge efter "logikker" og herunder lytte efter de ord, der bruges meget i organisationen. Hvad taler "man" generelt meget om? Hvilke forklaringsmodeller bliver mest anvendt? Hvordan begrundes "man" ofte sine perspektiver? Lad os give en række eksempler:

Et hovedsamarbejdsudvalg havde for nylig kaldt os ind i en proces om tilrettelæggelse af en trivselsundersøgelse. Aktørerne på B-siden var meget optagede af hvem i organisationen, der var "ejer" af undersøgelsen, hvem der fik resultaterne, og hvem der kunne arbejde med handleplaner. I deres retorik blev vi hurtigt opmærksomme på deres brug af ordene "ledelse og medarbejdere" som to modstillede poler. Undersøgelsen skulle vokse op "nedfra" og ejes af medarbejderne, så lederne ikke kunne "pynte" på resultaterne. B-siden var "berettiget" til at "eje" undersøgelsen, og ledelsen skulle ikke "blande" sig. Der var mange flere eksempler i ånd med disse. Med en diskursiv tilgang fik vi

<sup>1</sup> Temadag 2009: Loosening the grip of conflict narratives. København.

indtryk af e  
hold melle  
med mods.

Et ande  
med inklu  
bovlet at a  
fast i, at vis  
diagnoser,  
kompetene  
ternes mar  
nosticere fl  
psykiske li  
ved med at  
i den disku  
hed for at  
at have øje  
kognitiv p  
hvor de kan  
at gå i dial  
diskurser o  
tencer, pro  
teamets fo  
mod en m  
gjorde det

Et tredje  
dre, var ble  
psykologer  
ploderet og  
lige over i  
mere. De l  
bornene ve  
med borne  
ke diskurs  
fokus på u  
aktiviteter.  
na betød, a  
byde madl  
få born. D

indtryk af en diskurs præget af en dikotomi og modsætningsforhold mellem ledelse og medarbejdere. En B-side og en A-side med modsatrettede interesser.

Et andet eksempel var en lærergruppe, der skulle arbejde med inklusion. PPR-psykologen oplevede, at det var enormt svært at arbejde med lærergruppen. De blev ved med at holde fast i, at visse elever ikke passede ind, var problematiske, havde diagnoser, var disponerede for problemer, ikke havde sociale kompetencer mv. Disse forståelsesmodeller kommer fra eksperternes mangeårige arbejde med at udvikle flere diagnoser, diagnosticere flere mennesker korrekt og udvikle et rigt sprog for psykiske lidelser. Lærerne, som trækker på disse diskurser, blev ved med at bede om at få eleverne fjernet. Det vildt interessante i den diskursive tilgang her er også, synes vi, at lærernes mulighed for at "performe" professionalitet gennem årtier har været at have øje for, hvilke elever der måske ikke har en "normal" kognitiv profil – og derfor skal flyttes til særlige kontekster, hvor de kan få særlig hjælp. PPR-psykologen blev ved at forsøge at gå i dialog med lærerne om de konkrete børn, men lærernes diskurser om børnenes psykologiske indretning, sociale kompetencer, problemer mv. gjorde det vanskeligt at rykke lærerteamets forståelse og metoder. Konsulenten rændte panden mod en mur/en diskurs, som, så længe den dominerede, ikke gjorde det muligt at komme videre.

Et tredje eksempel var en børnehave, der, som så mange andre, var blevet beskåret i ressourcer. Vi blev som organisationspsykologer inviteret ind af lederen, fordi sygefraværet var eksploderet og stemningen styrtdykket. Pædagogerne var ulykkelige over ikke at kunne arbejde professionelt med børnene mere. De kæmpede for at være de bedste pædagoger overfor børnene ved at arbejde hårdt for at kunne gøre de samme ting med børnene som før. I denne pædagogkontekst mødte vi stærke diskurser om professionelt arbejde som ensbetydende med fokus på udvikling af børnene gennem konkrete projekter og aktiviteter. Diskursen om professionalitet inden for denne arena betød, at måden at "performe" professionalitet på var at tilbyde madlavningsprojekter, kunne fordybe sig i aktiviteter med få børn. Dette for at kunne være meget nærværende, kunne



være omsorgsfuld overfor sårbare børn, lytte meget til det enkelte barn, have tæt kontakt til forældre om deres børn mv. Modstykket til professionalitet i denne diskurs var tankpasserrollen eller at lave "opbevaring" af børnene. Altså at huse børnene, men uden at fokusere så meget på udvikling og læring. Når pædagogerne arbejdede under de nye betingelser, følte de ikke, de var professionelle mere, og dermed ikke at de kunne hjælpe børnene. Relationen til lederen havde også lidt skade. Lederen havde selv, og det havde pædagogerne også, betragtet sig som en ligemand med pædagogerne. I denne situation havde lederen dog været nødt til at gå ind og gennemføre de besparelser, som kom ovenfra, og havde dermed forladt sin ligemandspost. Og i diskursen om ligeværd tog hun nu ikke pædagogernes professionelle synsvinkel og parti.

Fælles for eksemplerne – og dette er en af pointerne i artiklen her – er, at diskurserne, som fortællingerne trækker på, rummer forskellige narrative ressourcer (Andersen 2007). I vores meningskabelse, vores forståelse af begivenheder og fænomener, trækker vi på narrative ressourcer, som findes i diskurser. I den forståelse ligger både den videre pointe, at ikke alle narrative ressourcer aktiveres i en fortælling. Det er gennem narrative ringens optik, at fænomenerne tilskrives mening, og fænomenerne kan derfor ændre betydning, når de indlejres i andre fortællinger. Pointen er, at de fortællinger, der kan forekomme, nødvendigvis er bundet til de tilgængelige diskurser. Derfor kan der både arbejdes med dekonstruktion af eksisterende fortællinger samt med dekonstruktion af diskurser og introduktion af nye diskurser. Lad os tage et skridt videre ind i den analyse.

## **DISKURSER SOM ADFÆRDSREGULERING**

Af ovenstående kan det udledes, hvordan der opstår en cirkulær treklang: Fortællinger skaber diskurser, der danner rammer for adfærd, der tager sit udspring i fortællinger og diskurser, der danner ramme for hvilke fortællinger, der er legitime. Diskurser har i den poststrukturalistiske forståelse en tendens til at ville bekæmpe andre diskurser (Derrida, 1967). Dette betyder, at diskurser nærmest har en selvopretholdende kraft, hvor nye og

andre må  
fortællinge  
og nogle fo  
kampen or  
søge, hvor  
disse. Dett  
ling" (Pear  
semaking"  
lyse. Tanke  
har direkte  
nesker, me  
tion på og s

En centr  
linger og h  
Diskurser h  
på mader, o  
sitiv beskri  
kamp, som  
ge end and  
stående eks  
dagogisk di  
en meget c  
tager udgar  
for et mege  
med arbejds  
fanget af en  
bureaukrati  
vis udstræk  
Vores point  
kusere på d  
og vanskel  
med. I et di  
et "(...) dis  
af organisat  
tes 'ud af le  
serne forsk  
diskurserne  
nens medle

andre måder at agere på mindskes. Diskurserne påvirker hvilke fortællinger, der er legitime, og hvilken adfærd, der er legitim, og nogle fortællinger har i organisationens liv privilegeret sig i kampen om styring. Omvendt er det også interessant at undersøge, hvordan medlemmer af diskurser selv er med til at forme disse. Dette har både Barnett Pearce med begrebet "talehandling" (Pearce, 2007), og Weick med begrebet "action driven sensemaking" (Weick, 1995), på glimrende vis været med til at belyse. Tanken her er bl.a. hvordan ytringer og handlinger dels har direkte konsekvenser i den sociale interaktion mellem mennesker, men også former menneskers måde at opfatte en situation på og skabe mening i det, de har erfaret.

En central forståelse i de narrative tilgange er altså, at fortællinger og handlingers mulighedsfelter et tæt sammenknyttede. Diskurser har en evne til at disponere medlemmerne til at agere på måder, der er forbundne til diskursens forståelser. "Et dispositiv beskriver et socialt felt, hvorom der pågår en diskursiv kamp, som resulterer i at visse praksisser gøres mere sandsynlige end andre" (Kure 2009, p.36f). Tager vi lærerteamet fra ovenstående eksempel, så har en meget magtfuld psykologisk og pædagogisk diskurs om børns vanskeligheder formået at indtage en meget central styringslogik hos lærerne. Nye metoder, som tager udgangspunkt i mere inkluderende tankegange, har derfor et meget skrøbeligt grundlag at udfolde sig på. Tilsvarende med arbejdsmiljøgruppen, som på en eller anden måde er indfanget af en diskurs, der har sit udspring tilbage i det Weberske bureaukrati, har svært ved at samarbejde med ledelsen, som i en vis udstrækning tildeles en position som "mod medarbejderne". Vores pointe med artiklen er, at det kan være nødvendigt at fokusere på diskurser og fortællingers betydning for de praksisser og vanskeligheder, en organisation eller afdeling henvender sig med. I et diskursteoretisk sprog fokuseres der derfor på at skabe et "(...) diskursivt korrektiv" "(...) og muliggøre en dislokation af organisationens diskursive formation. Den må så at sige sættes 'ud af led' således, at dominansrelationerne mellem diskurserne forskydes" (Kure, 2009, p. 37). Målet med at fokusere på diskurserne er med andre ord at gøre det muligt for organisationens medlemmer at ændre den baggrundsmulden, som dis-

kurser udgør, og som skaber og fastholder det enkelte medlem i sin adfærd og former de sociale praksisser.

## PARADOKSALE DISKURSER OG DISKURSIVE KAMPE

Ud over de mere fælles diskurser i en organisationskultur vil der naturligt være mange divergerende diskurser på spil, hvilket i sig selv kan skabe problemer. Når en medarbejdergruppe trækker på en diskurs om medarbejdere og ledere med modsatrettede interesser, og ledelsen på den anden side trækker på en diskurs om helhedsorientering og fælles ansvar, så kan det være svært at komme videre på det konkrete plan. Det kan det, fordi diskurserne i en vis udstrækning er modsatrettede eller paradoksale, og fordi der derfor ligger en potentiel diskursiv kamp forbundet med disse forskelle. Det kan blive problematisk, fordi vores omgang med diskurser og forskelligheder mange gange har en tendens til at blive præget af diskussion. Altså en kamp mellem ståsteder. Og dette vil mange gange være futilt, fordi man netop taler fra forskellige ståsteder. Derfor kan den narrative tilgang også været optaget af at skabe plads til mange forskellige fortællinger fremfor afgrænsede og entydige fortællinger, ligesom man er optaget af at aflyse kampen om sandheden, diskursernes tovtrækning.

## AT ARBEJDE MED DEKONSTRUKTION AF DISKURSER

Ovenstående beskrivelser peger hen imod begrebet *dekonstruktion*. Begrebet og dets anvendelse i den narrative tilgang, er bl.a. inspireret af Derrida (1967), der beskæftigede sig meget med, hvordan nogle diskurser i et samfund kan blive dominerende og sætte rammen for, hvad der kan tænkes og siges, og hvad der derfor samtidig stilles i skyggen. Dekonstruktion er i den narrative tilgang en metode, som sigter til at diskurser får et mere kontingent præg. Dvs. et præg af ikke at være så naturgivent som det opleves. Det handler på én og samme tid om at destruere og konstruere, deraf begrebet. Dette kan bl.a. gøres ved at stille nysgerrige spørgsmål til diskursers logik; egne og andres måder at forstå ens arbejde, arbejdsmetoder, værdier, organisa-

tion r  
virker  
Og m  
ved at  
lingen  
hvor  
gen, c  
fekter  
Ma  
skjult  
ikke e  
rende  
mine  
tione  
tager

## TEAM

Til da  
rede  
valgt  
tive k  
en m  
disk s

1. A
2. A
- hi
3. A

## Uddy

1. På
- fo
2. På
- u
3. På
- te
- m
- at

tion mv. Man lytter altså meget efter idéer og antagelser, som virker naturgivne, og som ingen reflekterer over, om er nyttige. Og man udfordrer disse. Ikke ved at kritisere og påpege, men ved at stille nysgerrige spørgsmål. Spørgsmål, der giver fortællingerne et mere kontingent præg. F.eks. ved at spørge ind til hvor længe nogle af disse idéer har været i spil. Om der er nogen, der tænker anderledes. Om der er undtagelser. Hvilke effekter idéerne har. Hvornår de er særligt tydelige mv.

Man kan også arbejde dekonstruerende ved at bringe de skjulte praksishistorier mere frem i lyset. Praksishistorier, der ikke er blevet opfanget, da de ikke har passet ind i de dominerende diskurser, men som har potentialet til at forandre de dominerende diskurser, der er med til at forme praksis i organisationen. Vi anvendte begge metoder i casen, som denne artikel tager udgangspunkt i. Dette vil vi beskrive nu.

### **TEAMETS HISTORISERING – ET NYT NARRATIVT KORT**

Til dagen havde vi udviklet et narrativt kort, som vi konkretiserede til en øvelse. Kortet har et dekonstruerende sigte og vi har valgt at kalde det *teamets historiseringskort*. Ligesom med andre narrative kort er formålet ikke en slavisk model, der skal følges, men en måde at komme omkring nogle elementer, som har en metodisk signifikans, relateret til hensigten. Kortet består af 3 temaer:

1. At finde vigtige begivenheder og forgreningspunkter
2. At få udviklet fortællinger om udvikling, kompetencer og historie
3. At få talt om fremtiden og foretrukne fortællinger

Uddybende arbejdes der med følgende på hvert trin:

1. På handlingslandsabet at finde de vigtigste begivenheder og forgreningspunkter gennem forskellige tider.
2. På betydningslandskabet at skabe konklusioner om teamets udvikling, kompetencer og historie.
3. På begge landskaber at se ind i fremtiden i forhold til hvor teamet er på vej hen, hvilke styrker det har, hvilke problemer der kan trænge sig på og hvilke ting teamet kan gøre for at styrkes og styrke deres opgavehåndtering.



## BRUG AF DET NARRATIVE KORT – EKSEMPLIFICERING

I casen beskrevet i denne artikel gjorde vi følgende:

1. Vi opdelte arbejdspladsen i grupper á 5 personer. Hver gruppe fik til opgave at se tilbage på teamets liv og historie. De skulle dels kigge efter begivenheder, som de oplevede havde haft en stor betydning for teamets udvikling. Det kunne både være begivenheder, de opfattede som positive, og begivenheder, hvor de oplevede, at problemer havde haft uheldige effekter i deres samarbejde. De skulle altså både lede efter problemer og undtagelser. Dette foregik i første omgang individuelt, hvor hver deltager valgte en række begivenheder, som de skrev op på post-its. De skulle så på skift fortælle om deres begivenheder og derefter snakke med hinanden om mønstre og sammenhænge, samt udvælge en række fælles begivenheder. De blev her også bedt om at tale om hvilke effekter, de oplevede af de forskellige typer begivenheder. Gruppen lavede så en visuel oversigt vha. flipoverpapirer og et koordinatsystem bestående af en vertikal akse, der hed "stemning", og en horisontal akse, der hed "tid". Denne øvelse har vi kaldt "stemningsgraf". Efter deres drøftelser og vinden frem til de begivenheder, de fandt vigtige, placerede de disse vha. post-it sedler på koordinatsystemet og tegnede streger mellem dem.
2. Hvert team lavede nu en fortælling i plenum ud fra deres oversigt. Undervejs i fortællingen interviewede vi grundigt ind til deres eksempler. Vi spurgte bl.a. uddybende ind til deres opfattelse af, hvem der havde gjort hvad, hvad der så var sket, hvilke færdigheder de trak på, og hvordan de opfattede stemningen der. Én vigtig opgave bliver her ofte at hjælpe dem til at gå fra konklusioner til beskrivelser, som vi også kender det fra den systemiske tilgang. Eksempelvis siger en medarbejder: "det andet team er jo ikke interesserede i os". Og her bliver det opgaven at spørge ind til hvad det er, medarbejderen lægger mærke til, som giver det indtryk. Og dette er én af måderne, hvorpå man kan arbejde med at dekonstruere fortællinger.

3.

4.

EFF

Som  
ning  
ter d  
hvad  
som  
få en  
storil  
tællin  
et na  
inter  
Un  
tjente  
Pro  
jere g  
Ma

3. Deltagerne skulle efterfølgende, i deres grupper, drøfte de mønstre, de havde lagt mærke til med hinanden i de begivenheder, der var kommet frem i fortællingerne. Bl.a. skulle de drøfte hvilke fællestræk, de oplevede, at den ene og anden type begivenheder havde. Hvilke færdigheder de mente kom til udtryk i de situationer, hvor de oplevede at være lykkes med opgaver og samarbejde. Hvad de ville kalde den slags begivenheder, hvor de lykkes med noget, og dem hvor ting blev svært. Og hvilken læring de mente at kunne drage ud af det sidste års begivenheder. Læring om dem selv, og samarbejde, om at lykkes med noget, om problemer mv.
4. De skulle så vende blikket mod fremtiden, og med udgangspunkt i den læring de havde fået øje for gennem drøftelserne, tale om hvordan de kunne bruge denne læring det næste års tid. Hvilke begivenheder skulle de forsøge at skabe? Hvad skulle de konkret gøre? Hvad ville det styrke dem i? Hvad for en slags arbejdsplads ville det gøre dem til? De skulle så tegne et nyt koordinatsystem over det næste års tid, og indsætte de begivenheder, de havde talt om.

### **EFFEKTEN AF DEKONSTRUKTION**

Som et led i vores arbejde gør vi ofte en del ud af at lave opfølgning for at sikre forankring. Da vi talte med medarbejderne efter dagene, og noget tid efter, fik vi nogle input i forhold til hvad der var kommet ud af arbejdet: Én af effekterne af øvelsen, som tog udgangspunkt i vores kort, var, at gruppen oplevede at få en meget mere nuanceret forståelse af deres gruppe, deres historik, deres kompetencer og problemer. Den dominerende fortælling om dårlig stemning og samarbejdsvanskeligheder var i et narrativt sprog blevet dekonstrueret. Konkret vurderer vi, at interventionen havde følgende effekter:

Undervejs i øvelsen kom mange forskellige eksempler, som tjente som undtagelser af den dominerende fortælling.

Problemeeksemplerne blev eksternaliserede og man fik i højere grad et fælles ståsted i forhold til problemerne.

Mange intentioner, som havde levet i skyggen, blev synlige

under interventionen, hvilket løftede stemningen og åbnede for ønsker om mere samarbejde.

Dagene blev i sig selv et eksempel på en samarbejdshistorie, hvor de var lykkedes med at tale om vanskeligheder på en ordentlig måde, hvilket mindskede barrierer for at tale om vanskeligheder.

Gruppen fik overblik over sin historik og hvilken adfærd, der var med til hhv. at fremme og hæmme deres foretrukne samarbejdsformer. Dette afstedkom, at gruppen fik et mere aktørorienteret ståsted, i forhold til hvad de selv kunne gøre for at påvirke deres samarbejde.

En gammel diskurs om ledelse som noget, der bare var spredt i gruppen, blev dekonstrueret og undersøgt, og det resulterede i nye forståelser af ledelse af gruppen.

Gruppen valgte at implementere metoden med stemningsgrafene som en halvårlig begivenhed, så de havde en struktureret visuel metode til at tale om samarbejde og trivsel.

## OPSAMLING

Vi har med artiklen forsøgt at nå et skridt længere i forhold til den dekonstruerende praksis i organisationer. Vi har fremlagt, hvordan diskurser påvirker organisatorisk adfærd, og vi har vist, hvordan man med et nyt narrativt kort, på en konkret måde, kan arbejde dekonstruerende i praksis. Som det er fremgået af artiklen, mener vi, at det dekonstruerende arbejde særligt kan være nyttigt i forhold til to områder: Det ene er det konstante fokus på, og arbejde med, de løbende diskurser, der trækkes på i kommunikationen. Det andet er de fortællinger, der er blevet skabt i organisationen, og som kan være tynde, problemmættede fortællinger.

I forhold til førstnævnte, så handler konsulentarbejdet om at gøre diskurserne mere kontingente og fleksible, så de ikke fastlåser organisatorisk adfærd og kommunikation på uheldige måder. I forhold til dekonstruktion af fortællinger handler det om at gøre fortællingerne mere rige og nuancerede, så de kan indfange en bredere del af det organisatoriske liv, og dermed løsne det tolkende, hukommelsesmæssige og adfærdsdominerede greb.

Vi har på den måde arbejdet med konflikthåndtering og samarbejde. Her er det vigtigt at have en stemningsgraf til rådighed. Dette har været en lovende.

Vi mener faktisk, at forskning/fortællinger kommer dybere end eksperters teoretiske kurser om management. F.eks. i form af skønlitteratur. Christian Junge har redet fortællinger og analysen i sin senere år har analysen som en eller numerisk film udvikler psykoanalyse som den affære antimoderne form for reel

På den måde er det interessant at se på ledelsesteori. Hvordan påvirker fortællingerne i organisationen hvordan har stor udstrækning til diskurser, på den måde. Og hvordan står i, når de postmoderne

Med hensyn til arbejder med det er det interessant at kom

Vi har på det seneste anvendt stemningsgrafene flere gange i konflikthåndteringsopgaver med mindre grupper af 5-7 medarbejdere. Her har vi bedt hver enkelt deltager tegne sin egen stemningsgraf, og derpå interviewet alle individuelt på skift. Dette har været utrolig interessant, og metoden synes vi virker lovende.

Vi mener fortsat, at der er mange spændende områder til udforskning/forskning. På den store klinge bliver det interessant at komme dybere i forståelsen af, hvordan psykologer og andre eksperter teorier og udtalelser påvirker samfundsmæssige diskurser om mennesker og menneskers adfærd, samarbejde mv. F.eks. i form af den måde vores teorier får umærkeligt plads i skønlitteraturen, som helt legitime forklaringsmodeller. Som Christian Jungersen skriver i "Du forsvinder": "Det 20. århundredes fortællinger er vokset uadskilleligt sammen med psykoanalysen i sine strukturer, persontegninger og symboler. I de senere år har psykiatrisk forskning imidlertid afsløret psykoanalysen som en uvidenskabelig overtro på niveau med astrologi eller numerologi. Hvis ikke fortællekunsten i litteratur, tv og film udvikler kræfter til at stå på egne ben uden at støtte sig til psykoanalysen, vil vor tids fortællinger være dømt til en rolle som den affældige gamle statsleder i et diktatur: en decideret antimoderne kraft, der må omgås eller slås ihjel, hvis nogen form for reel kulturel udvikling skal opnås" (s. 364).

På den mere organisationspsykologiske klinge bliver det også interessant at undersøge og følge, hvilken indflydelse de mange ledelsesteorier, der vælter ind i de danske organisationer, får. Hvordan påvirker f.eks. diskursen om 'værdibaseret ledelse' fortællingerne i en organisation? Og i forlængelse af ovenstående, hvordan har de mere postmoderne diskurser i ledelse, som i stor udstrækning er i færd med at udkonkurrere de moderne diskurser, påvirket relationen mellem ledere og medarbejdere? Og hvordan opleves og håndteres de paradokser, som ledere står i, når de er fanget i spændingsfeltet mellem moderne og postmoderne ledelsesdiskurser?

Med hensyn til den konkrete praksis for konsulenten, der arbejder med dekonstruktion i organisationer, bliver det interessant at komme videre med udvikling af forskellige konkrete



metoder. Men også i forhold til "her-og-nu" praksis, hvor det jo er et ret komplekst opmærksomhedsfelt at have for øje som konsulent, ikke mindst fordi man fanges ind af egne diskursive formationer.

## REFERENCER

- Andersen, Sophie E. (2007). *Brands som fortællinger – Fortællinger om brands: Seks teen- agepigers forbrug, fortolkninger og fortællinger om brands*. ASB Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen i Århus' ph.d.-serie, nr. 10.
- Derrida, J. (1967). *Of Grammatology*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Foucault, M. (1969). *The Archeology of Knowledge*. London: Tavistock.
- Jungersen, C. (2012). *Du forsvinder*. Gyldendal
- Laclau, Ernesto & Mouffe, Chantal (1997) *Demokrati & hegemoni*, Akademisk Forlag.
- Kure, N. (2009). Narrative praksisser som redskaber til dekonstruerende organisationsarbejde. *Erhvervspsykologi*, vol 7, nr.3.
- Pearce, W. B. (2007). *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling*. Erhvervspsykologiserien. Dansk Psykologisk Forlag.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: SAGE Publications, Inc.
- Winslade & Monk (2008). *Practicing narrative mediation. Loosening the grip of conflict*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint.