

HISTORIER DER FLYTTER MENNESKER

NARRATIV PRAKSIS I GRUPPER, SAMFUND OG ORGANISATIONER

Vi, der myldrer ind, er mest HR-konsulenter og HR-chefer fra virksomheder som Nordea, Danske Bank, Danmarks Radio, Coop, kommunale og statslige institutioner og videregående uddannelser, men også enkelte private konsulenter. Mange af deltagerne har gennemgået proceskonsulentuddannelsen, som erhvervspsykolog Kit Sanne Nielsen udbyder. En uddannelse, som trækker på et bredt fundament af teori og praksis, men ikke mindst på den narrative teori og praksis, som Michael White står for. Derfor er det også Kit Sanne Nielsen, som byder velkommen til kursisterne og til Michael White.

Australieren Michael White er en guru indenfor fortællinger..Ikke den, der bruges i PR, markedsføring og reklame. Men den, der flytter og udvikler mennesker, idet de henter egne fortællinger frem, som åbner nye muligheder og forandrer deres syn på sig selv. At fortælle, genfortælle og få andre til at genfortælle de historier, der kan bevæge mennesker i en konstruktiv retning - det er hvad den narrative metode går ud på. Og det er bevægende at være tilskuer til. Michael White besøgte Danmark i juni og underviste på en workshop, som Erhvervspsykologerne v/ Kit Sanne Nielsen havde arrangeret.

I Danmark hedder det narrativ praksis, når historier bliver brugt i familierapi, erhvervspsykologisk praksis, organisationsudvikling og HR. Den narrative metode har fået fodfæste herhjemme og mange tilhængere, fordi den egentlig er så naturlig for os mennesker. Og fordi den virker. Og Michael White har som en af den narrative metodes grundlæggere været i Danmark flere gange. Denne gang på en varm sommerdag på Magleås Kursuscenter i Nordsjælland.

Michael White er selv en lille, beskeden mand. Som alle rigtigt store mænd med autoritet, karisma og noget vigtigt på hjerte, behøver han ikke de store virkemidler. Han står lige så stille og roligt i en småkrøllet poloshirt og er på, spinkel, rød-blondt og med vigende hårgrense. En krydsning mellem en yngre Woody Allen og den far, du aldrig fik, fordi han smiler næsten kærligt til alle de fremmede mennesker, der myldrer ind i kursuslokalet. Han har tid og ro nok til alle, kan man se, men ikke på den selvfede måde. Han er til stede i rummet på en måde, man sjældent ser hos store kanoner, der drøner verden rundt og taler for skarer af forventningsfulde mennesker. Han er her bare - på en meget beskeden måde. Men alligevel som en form for kærlig og venlig urkraft, man ikke kan undgå at se. Men hans arbejde er jo også at *være der* for folk. At forstå, lytte og holde af - så alt det gode og kloge i mennesker kan komme frem.

”Thank you, I am very happy to be here”. Michael White tegner et lille kort over Australien på en flipover og fortæller, hvor han kommer fra - Adelaide, en stor by i det sydlige Australien, tusind kilometer vest for Sydney. Han rejser sammen med sit team med workshops, foredrag og projekter over hele Australien og arbejder med familier, grupper og bysamfund, som han får til at fortælle og

genfortælle de historier, der genrejser dem op genskaber deres handlekraft. Faktisk rejser han over hele verden og hans bøger er et must for dem, der interesserer sig for ”det narrative”. De sidste bøger på dansk hedder ”Narrativ praksis” og ”Narrativ teori” og er udkommet på Hans Reitzels Forlag i maj 2006.

Tid, sted, forløb

”Alle mennesker fortæller historier”, indleder han. Grupper, familier, venner, kolleger. Også hvis de har det dårligt, er i krise eller er depressive, fortæller de historier. Mennesker er ofte meget præcise omkring tid og sted, når de gengiver et forløb, ikke mindst når det gælder traumatiske forløb, som en skilsmisse, et dødsfald, ja et mord”, siger han. At fortælle i tid, sted og forløb, ligger til os.

Ikke mindst når omstændighederne virker ubeskrivelige, deler vi vores liv op i sekvenser, der kan fortælles. ”Storytelling is constantly taking place”. Derfor er det uhyre relevant at tale om historiers struktur, siger han. Og det er jo derfor, vi sidder her..

Folk i krise oversætter sædvanligvis deres oplevelser til sekvenser og forløb - hændelser med en årsag og en virkning. Deres mor blev syg, forældrene blev skilt - og så... ”Der er hele tiden plots. Mennesker reflekterer over disse plots og deler deres konklusioner med andre og disse plots bliver en del af deres identitet”, siger han.

”People shape lives, shape identity through plots”. Folk skaber deres identitet og liv gennem, hvordan de taler om deres liv. Det er essensen.

Formodninger

Vi skaber hele tiden antagelser, formodninger og helheder af det, vi oplever. Derfor er ordet formodninger, assumptions, også vigtigt i Michael Whites teori. En masse oplevelser bruger vi ikke, de glider bare forbi og forsvinder, fordi de ikke giver mening og vi ikke sætter dem i relation til en eksisterende historie eller skaber en ny historie ud af begivenhederne.

Hvis vi har oplevet noget meget sårende, skaber vi en formodning, som kan forandres af at en god ven kommer med en ny formodning: ”Jeg tror ikke Mary mente det på den måde, hun ignorerede dig på en klodset måde, men det var ikke personligt”. Den nye formodning gør os i stand til at henvende os til Mary og få hendes fremstilling. Hvilket ellers ville være svært pga. sårthed, forklarer Michael White.

Folk har ikke én historie, de har mange historier om deres liv. Men når mennesker har problemer, så er det typisk en historie om at være fastholdt i en bestemt situation, der bliver den historie, som dominerer over de andre.

De tynde historier

Ved siden af den dominerende historie er der andre historier. De ligger i skyggen, de lever - men de lever en skjult tilværelse. Det er disse historier, de svage historier, det handler om. Det er opgaven at støtte folk i at gøre dem ”tykkere”, som Michael White siger. Det kan være historier om at de faktisk har udviklet sig, faktisk har klaret en række udfordringer eller har udviklet deres måde at klare relationer på. De skal frem i lyset og fortælles. Det er ofte børn og unge og andre udsatte grupper, som Michael White arbejder med.

Han understreger, at de svage historier ikke bare skal findes og fortælles – de skal også gives mening. Det er personen selv, der skal give dem mening, ikke konsulenten eller terapeuten, understreger Michael White gang på gang. Konsulenten er ikke forfatteren. Han skal gøre det muligt for fx barnet at udvikle sin egen historie - ved at åbne og fremvise muligheder. Han skal støtte barnet i at tænke nyt og anderledes. Væk fra de formodninger, som fastholder barnet i afmagt. Få øje på de færdigheder og den viden, barnet har. Det er de færdigheder og den viden, som barnet selv rummer, som skal arbejde konstruktivt for barnet, pointerer han.

Historier der hæmmer

Historier kan altså lige såvel hæmme som de kan skabe frihed. Derfor er det også en vigtig opgave for konsulenten at dekonstruere de historier, der hæmmer personen. ”Jeg forstår ikke hvorfor du føler at din desperation vokser. Hvad kan du fortælle mig, der kan overbevise mig om at det virkelig bliver værre og værre?”, siger Michael White til Frederik. Det er ikke tilfældigt. Han vil ikke acceptere de antagelser, som automatisk får Frederik til at fortælle historien om at det bare går ham værre.

Kit sanne Nielsen har videreudviklet den narrative tilgang til organisationer med fokus på forandring, kommunikation og organisationsudvikling.

Kit Sanne har udviklet en lang række dynamiske udviklingsredskaber, som deltagerne lærer på Proceskonsulentuddannelse. Desuden er dette sat ind i en erhvervpsykologisk og organisationspsykologisk ramme.

Hvad kan du bruge den narrative metode til?

Tre deltagere på workshoppen svarer (Interviewet af journalist Karen Lumholt).

Annette Skjødt
HR-konsulent i Jyske Bank

- Jeg er bankuddannet, men har i 11 år været underviser på bankens interne kurser og arbejdet meget med de bløde værdier. Min baggrund er derfor også at jeg kender medarbejderne rigtig godt. Derefter kom jeg ind og var medarbejderkonsulent og det har jeg været nu i seks et halvt år.

- Jeg har så taget proceskonsulentuddannelsen v/ Kit Sanne Nielsen og blev færdig i december 2005.

Det har været en super god oplevelse. Det, jeg søgte, var et værktøj, jeg kunne putte ind i mine processer og efter at jeg er kommet i gang med det, har jeg ikke lavet noget, som ikke har det med på en eller anden måde.

Hvordan bruger du det helt konkret?

- Som en metode, der gør at folks historier åbner sig rigtig meget. Den aktiverer mennesker, som ikke er særligt motiverede. Folk som tror, de ikke har noget at sige. Fx IT-udviklere, jurister, arkitekter og bankfolk, som måske ikke synes at de har noget at fortælle – men det har de, viser det sig!

Kan du komme med et eksempel?

- Det var en ledergruppe som jeg har haft for nylig. De skulle samles for første gang. De kendte ikke rigtig deres nye roller og havde fået en ny chef, så det var svært. Jeg startede med at arbejde med billeder og de blev inspireret af billederne. Derefter laver jeg et motiverende oplæg og så skulle de interviewe hinanden i grupper på tre. En fokusperson og to interviewere. Opgaven var at finde ud af hvordan de kunne sparre med hinanden uden at være konkurrerende. De fik stille og roligt fået lov til at tale om dem selv og vi åbnede et rum, som var deres. Det var rigtig godt.

Hvad har du især fået ud af workshoppen?

- Det, der fascinerer mig mest, er at se Michaels arbejde på video. Man kan se hvordan han følger nogle spor, som jeg nok ikke ville få øje på. Det er meget lærerigt og inspirerende at se, hvordan han arbejder.

Hvordan kan hans metoder overføres til din virkelighed?

- Jeg arbejder jo mest med karriereudvikling og stress. Stress-problemer er de fleste. Hans metode kan bruges til at få nogle andre ting frem, få eksternaliseret de andre muligheder, folk har, som de ofte ikke ser.

Hvad er forskellen på dette og coaching?

- I coaching handler det om at stille de rigtige spørgsmål hele tiden, det er en ret specifik metode. I det narrative forløb er konsulenten mere på banen som en person, et medmenneske, der lytter men som også aktivt er med til at åbne for de nye muligheder.

**

Jeanette Chawes

**organisations- og udviklingskonsulent i Køge Kommunes Reformsekretariat
(fra nytår: Strategiske Ledelsessekretariat)**

- Jeg er oprindelig socionom, og har siden 80'erne arbejdet med processer inden for det sociale område, undervisning, rådgivning og projektledelse. Jeg har en toårig DISPUK-konsulentuddannelse, en erhvervspsykologisk uddannelse fra Gitte Haslebo og så proceskonsulentuddannelsen fra Kit Sanne Nielsen.

Har du haft brug for så megen uddannelse?

- Jeg ville ikke have undværet noget af al den uddannelse jeg har fået, jeg synes det er nødvendigt konstant at udvikle mig i konsulentrollen. For at kunne være noget for andre som konsulent er det nødvendigt at få inspiration og selv at være i en lære- og udviklingsproces. DISPUK var meget specifik på det systemiske og meget teoretisk, hvilket har givet mig en rigtig god ballast. Den anden uddannelse, jeg tog, handlede meget om konsulentrollen. Og Kit Sanne Nielsen kobler det narrative og det systemiske i én uddannelse. Den er mindre dogmatisk, den er meget sådan at ”vi tager det

bedste fra alt muligt forskelligt". Fx elementer af det psykodynamiske m.fl., men med vægt på det narrative.

Hvordan bruger du det i dit daglige arbejde?

- Det har givet mig inspiration til at eksperimentere og udvikle mit arbejde og mine metoder. Jeg har fået et større handlerepertoire, flere "strenger at spille på" og jeg er blevet bedre og mere fleksibel i mit arbejde. Det har skærpet min opmærksomhed på at tilrettelægge processer som giver plads til dialog om medarbejdernes oplevelse af deres daglige praksis. Processer der konfronterer og anerkender forskellige perspektiver og syn på problemer, dilemmaer, succeser og resultater.

Har du et eksempel fra Køge?

- Vi er gennem flere år lykkedes med at skabe en kanon dialogproces i hele vores organisation omkring kommunens budgetlægningsmetode hvor der skabes dialog mellem politikere og medarbejdere. Til forskel fra tidligere er der tydeliggjort en gensidig interesse i at lytte til hinanden. Politikerne lytter til alle ansattes oplevelse af den daglige praksis og ser deres perspektiv. Og tilsvarende er det en vigtig ingrediens i processen, at også de faglige medarbejdere lytter til de trængte politikeres dilemma. At alle medarbejdere for et øjeblik sætter sig i politikernes sted og overvejer, hvordan dilemmaet opleves, når man har ansvar for at prioritere i forhold til helheden. De nærmere omstændigheder og dialogteknikker omkring budgetprocessen fører det for vidt at komme ind på her, men der er i dag ingen tvivl hos nogen parter om, at vi vil arbejde videre ad denne vej.

Hvad har inspireret dig mest på denne workshop?

- Det er meget lærerigt og inspirerende at se, hvordan Michael White arbejder, både på video men også i plenum med nogle af deltagerne i workshoppen. Han er god som rollemodel. Især optog det mig meget at registrere det nærvær og den ægte kærlighed, der stråler ud af ham i hans kontakt med sine klienter. Han er virkelig optaget af at hente det gode frem i ethvert menneske, selv i en morder tror jeg at han ville gøre det.

**

René Nørgaard Larsen **HR-konsulent i Coop Danmark**

- Jeg er praktiker, der har gjort vejen fra elev til varehuschef og undervist en del undervejs. Ad den vej fik jeg interesse for HR. Jeg kender målgruppen, mine tidligere kolleger, som jeg henvender mig til og de er glade for at jeg kender dem og efterspørger min hjælp. Jeg havde en ambition om at få en rigtig proceskonsulentuddannelse, og min chef anbefalede så Kit Sanne Nielsens uddannelse, fordi chefen selv har taget den og den har været vældig god for hende. Jeg blev færdig december 2005.

Hvad har uddannelsen givet dig?

- Jeg bruger den i alle de seancer, jeg laver for mine medarbejdere nu. Vi havde en outsider witness-seance med fokus på karriereskift for nogle medarbejdere som ønskede dette. Jeg styrede den og det havde jeg ikke turdet uden denne baggrund. Jeg er ikke psykolog som de andre, men har en god praktisk indfaldsvinkel til tingene, som jeg nu bruger med større selvtillid og selvindsigt. Det har også smittet af på mit privatliv, hvor jeg har fået et bedre familieliv og realiseret nogle drømme, solgt mit hus mm.

Hvordan bruger du i praksis den narrative tilgang i dit arbejde?

- Jeg bruger fx outsider witness i forhold til en gruppe nystartede varehuschefer, fx brugte jeg det her for nyligt med nogen varehuschefer, som havde været i gang i halvandet år. En person er i fokus, vidnerne sidder og reflekterer – og bagefter fortæller de deres egne historier, det virker enormt stærkt både på fokuspersonen og vidnerne. Det at det er tilladt at tale om det, der er svært, men også om det som er sjovt, det giver en enorm accept. Jeg er blevet opmærksom på at det narrative, eller storytelling, egentlig er anerkendende i sig selv.

- Jeg hører hvad de siger, dem som kommer til mig med konflikter, og så begynder jeg at tænke på hvad der kan bevæge dem. Jeg har før haft en tendens til at være den overbeskyttende, ham der var overbeskyttende og løste andres problemer – den rolle tager jeg ikke længere. Jeg får dem til at finde deres egne ressourcer.

Hvordan oplever at du er blevet bedre til dit arbejde?

- På arbejdet oplever de mig skarpere og mere kompetent. Tingene lykkes for os, når vi har bearbejdet et problem. Jeg er ikke længere usikker og higer ikke så meget efter ros og anerkendelse som tidligere, fx har jeg droppet evalueringsskemaer efter hver seance, for jeg synes jeg får god feedback hele tiden. Jeg hviler mere i mig selv, ved hvor mine ressourcer er og hvor andres ressourcer er.

Hvad har du fået ud af workshoppen?

- Det er en ekstremt intens oplevelse, at høre ham fortælle, med hans ord og vinkler. Jeg kan mærke at det er den samme teknik, de samme værktøjer, som jeg har lært – men han har nogle andre vinkler, bruger nogle andre ord og har nogle andre eksempler. Det er meget berigende. Og så er jeg blevet opmærksom på den enkelhed, der egentlig er i hans metode. Når man har dekonstrueret de gamle antagelser og formodninger, når man har fået de alternative historier på banen – så bevæger tingene sig helt af sig selv. Det er jeg blevet mere opmærksom på i dag.