

Narrativer i organisationer af Christian Vandsø, Cand.scient og MA

Igennem de sidste 70.000 år har mennesket haft evnen til at fortælle historier, da evolutionen udstyrede os med den præfrontale cortex, og dermed et sted at skabe og bruge sproget. Stort set samtidig med sproget, kom fortællingerne. Vi kunne pludselig dele erfaringer med hinanden, og igennem historier opsamlede vi vores viden og gav den videre til næste generation. I dag er det næsten umuligt at forestille sig en verden uden fortællinger. Det nærmeste vi kommer et sådan sted er, når vi leger med vores børn de første par leveår. Vi kan godt se, at de både tænker, reflekterer og lærer, men vi har svært ved at forestille os, hvordan de rent faktisk tænker uden sproget. Det er da også når sproget kommer til, at deres udvikling for alvor synes at tage fart. Historierne er et af de værktøjer vi bruger når vi skal lære vores børn noget. Vi fortæller historien om Peter og Ulven og om Kejserens nye klæder. Som voksne betyder det, at historierne allerede er en del af vores hverdag, og en del af vores læringsværktøjskasse.

I den moderne organisation trives narrativerne i mange former og afskygninger. Der bliver fortalt historier om IT-afdelingen, kantinemaden, den søde sekretær og den hårde chef.

Der bliver også fortalt historier om dig.

Denne artikel handler om dig og hvordan du kan arbejde med dit personlige organisatoriske narrativ. For du behøver ikke være i tvivl - alle har en fortælling i organisationen, og hvis du tror du ikke har, så er der endnu mere grund til at læse denne artikel.

I den moderne organisation er der så mange fortællinger, at vi ikke kan hverken huske endsige høre dem alle. Det er en stor blinkende stjernehimmel. Det forholder sig imidlertid således med stjernehimlen, at selv om vi står og kigger på den i timevis, vil vi ikke være i stand til at huske alle stjernerne når vi slår blikket ned. Måske kender du stjernebilledet Karlsvognen. Hvis du gør, vil du have svært ved ikke at se Karlsvognen, når du ser på stjernehimmelen



På et tidspunkt er der nogen, der har givet mening til en bestemt mængde stjerner, og endda givet dem et navn. Det gør, at du iblandt millioner af stjerner altid vil se lige præcis disse 7 stjerner. Disse 7 stjerner har fået en dominerende position sammenholdt med alle de andre stjerner, og de myriader af stjernebilleder der ellers ville kunne skabes.

Som moderne menneske i en moderne organisation har du et væld af fortællinger - en stjernehimme af fortællinger. På et tidspunkt vil der blive skabt en dominerende fortælling. Den kan være god for nogen, den kan være dårlig for andre. Et er sikkert - hvis du har en god fortælling i din organisation har du en stor fordel frem for dem der bærer rundt på en dårlig fortælling.

Hvem har fundet på, at lige præcis de 7 stjerner der laver Karlsvognen skal være dem og ikke andre stjerner? Hvorfor er Nordstjernen ikke brugt - den ligger så tæt på, at den sagtens kunne være bragt i spil. Er der andre stjernetegn som bruger en delmængde af de samme stjerner? Umiddelbart er svaret, at "nogen" har defineret stjernebillederne og efterhånden er der opstået konsensus omkring de billeder vi kender i dag.

Hvis vi ser på stjernerne som metafor for din organisatoriske fortælling, kan svaret på spørgsmålet om, hvorfor dit personlige, organisatoriske narrativ antager den form det nu engang gør, ofte være det samme. Din fortælling er skabt af "nogen", og efterhånden er der opstået konsensus om den fortælling, som karakteriserer dig i dag. Prøv at reflektere et øjeblik over, hvad din egen organisatoriske fortælling er. Hvad siger folk om dig, og har organisationen et fælles billede af dig - og mener du, at det er et repræsentativt billede?

Svaret på, hvem der har lavet dit organisatoriske narrativ - dit stjernebillede - behøver ikke være "nogen andre". Du er medskaber af dit eget narrativ, og det er vigtigt at du er dig det bevidst.

Ved at arbejde proaktivt med dit eget organisatoriske narrativ har du muligheden for at få indflydelse på, *hvilke* historier der fortælles om dig, og *hvordan* de fortælles. Og det er netop det der skaber dit narrativ. Kombinationen af, hvad der bliver sagt, hvordan det

bliver sagt, til hvem det bliver sagt og hvilket ordvalg der bruges, som skaber et organisatorisk narrativ.

Organisatoriske narrativer skaber blandt andet forventninger - forventninger til dig fra andre, og forventninger til dig selv fra dig selv. Forestil dig, forskellen i forventningerne til at møde sin nye chef alt efter om man bliver mødt med fortælling 1 eller fortælling 2:

Fortælling 1: "Glæd dig til du skal møde din nye chef. Han hedder Herman og er legendarisk kendt i hele organisationen som en af de bedste ledere gennem tiden. Du kan glæde dig til, at han støtter dig i din personlige og professionelle udvikling, og hans dør står altid åben"

Fortælling 2: "Åh stakkels dig! - skal du ind i Hermans afdeling? Jeg har hørt at han er en strid banan. Han fyrer folk bare for at folk skal frygte ham, og jeg har ikke hørt om nogen, der har fået godkendt kurser eller endelige lønforhøjelse."

Der er nok ingen tvivl om, at vi alle vil foretrække Fortælling 1. Men hvad nu hvis Herman faktisk agerer som Fortælling 1, men af forskellige årsager har fået Fortælling 2 tilknyttet sig? Hvilke forventninger vil hans ansatte så have til ham, og hvor længe vil der gå, førend fortællingen bliver en selvopfyldende profeti?

I den græske mytologi skriver Ovid om billedhuggeren Pygmalion, som forelskede sig i sin statue af en ung smuk kvinde, og så inderligt ønskede at den blev levende, hvilket den blev, hvorefter han ægtede hende. Senere lod Bernhard Shaw sig inspirere af myten til et skuespil, om en blomsterpige der blev til en fin dame - vi kender det i filmatiseringen *My Fair Lady*.

I tiden omkring 1970 blev der udført nogle forsøg omkring forventningens kraft. Blandt andet blev det eftervist, at hvis en lærer får at vide at hans nye klasse er rigtig dygtige, så klarer klassen sig bedre til eksamen, end hvis læreren får at vide, at hans nye klasse er under gennemsnittet. Alene lærerens forventning til eleverne får dem til at lære mere henholdsvis mindre. Omkring 10 år senere blev den modsatte effekt målt - eleverne i en klasse fik at vide, at deres nye lærer var ekstra god, mens eleverne i en anden klasse fik at vide, at deres lærer ikke var så god til at lære fra sig. Eleverne i den første klasse fik mærkbart bedre resultater end i den anden, alene på baggrund af deres forventninger til deres lærer.

Effekten er blevet døbt Pygmalion effekten.

Den samme forventningskraft kan man formode må være til stede i organisationen. Som i skoleklassen er der tale om en gensidig forventningseffekt, og min hypotese er, at man igennem sine organisatoriske narrativer skaber disse forventninger. Det er derfor, det bliver interessant at øve indflydelse på sit eget foretrukne narrativ, og dermed blive medskabere af de forventninger, der rammer en i kraft af ens organisatoriske fortælling.

Det første skridt på vejen til din fortælling er at finde de rigtige stjerner i stjernehimmelen, og finde det rigtige stjernebillede. Man kan ikke lave frihåndstegning, når man laver stjernebilleder - man tager nogle eksisterende stjerner og former et billede ud fra dem. På samme måde har man ikke frit valg med hensyn til sit organisatoriske narrativ. Man vælger et antal eksisterende historier, og genfortæller dem i konteksten af den nye, dominerende fortælling. Det gør man på den måde, at man først afdækker sine grundlæggende værdier. Hvilke værdier bygger man sine handlinger på, og hvilke værdier vil man gerne være kendt for i organisationen. Man genfortæller så sine historier i denne nye optik. I praksis betyder det, at man måske ændrer ordvalg (diskurs) samt lægger vægt på noget andet end hidtil. Når man har det på plads, kan man nemmere agere i de situationer hvor fortællinger skabes. Det kunne eksempelvis være, når den nye medarbejder introduceres ved et afdelingsmøde. Det foregår ofte ved en "bordet rundt", hvor man præsenterer sig selv. Det er en oplagt mulighed for at fortælle den foretrukne historie om sig selv. De fleste tager let på sådan en situation, og fortæller det, der lige falder dem ind. Men hvis man er optaget af, at al dialog konstruerer en del af ens organisatoriske narrativ, opdager man, at der er rig lejlighed til at gøre sin indflydelse på egen selvfremsstilling gældende i denne og lignende situationer.

I praksis viser det sig, at det er en stor og ikke ingenlunde nem opgave. Når man vil forandre eller forfine sit organisatoriske narrativ, er der nogle ting, man skal være opmærksom på. Det primære opmærksomhedspunkt er, at det er en individuel rejse, hvorfor man ikke kan forvente at opleve det samme som andre. Under et studie i organisatoriske narrativer på Aalborg Universitet viser det sig, at de personlige erfaringer afhænger meget af det enkelte individ. Det er således en meget individuel proces med meget individuelle erfaringer og resultater. Det der driver forandringen er opmærksomheden og bevidstheden om, at man har et organisatorisk narrativ. Det er ikke så vigtigt, hvilken præcis definition man lægger ned over det. Hvis man er opmærksom på, at man konstant er med til at forme sit stjernebillede, oplever man samspillet mellem sine medarbejdere på en anden måde. Det er netop i den sociale interaktion at narrativet formes. Det betyder også, at skifter man social kontekst, tager man ikke nødvendigvis sit narrativ med. I nogle lande hedder Karlsvognen "Den Store Slev" (The Big Dipper) og i andre lande er den slet ikke repræsenteret.

Det kan være du allerede nu er blevet inspireret, og måske har du en idé til, hvordan du aktivt kan være medskabende af dit stjernebillede. Måske var det en god idé at starte lige nu. Læg artiklen fra dig og skab en fortælling om dig selv. En fortælling som du er stolt af, som du mener, er beskrivende for dig, og som du gerne ville have andre fortalt om dig, når de taler om dig. For husk på - vi taler om hinanden, og tænk over, at næste gang du taler om en anden person, er du også medskabende af den andens persons narrativ, så gør ham/hende en tjeneste og fortæl en rigtig god historie.