

Brandmandens Lov - eller fagbrillen op i panden


Udarbejdet af Helle Lyster

Master i Procesledelse og Organisatorisk
Forandring ved Aalborg Universitet

Januar 2022, 4. semester

Vejleder: Asbjørn Molly

Tegn:87.725



Indledning	2
Problemformulering	2
Organisatorisk kontekst	3
Videnskabsteori	4
Forskningsmetode	6
Datagenerering	6
Projektbeskrivelse	7
Teori	8
Dekonstruktion	10
Storytelling a la Boje	10
Interventionstilgang	11
To landskaber	12
Eksternalisering	12
Positionskort1	13
Bevidning	13
Fokuseret genfortælling	14
Analyse	14
Brandmandens Lov	15
Den sidste skovtur	16
Genealogi	17
Videnshierarki	18
Videnshierarki 2	23
Narrativ om samskabelse	24
Levende historier	24
Idéworkshop med borgere	25
Konteksten	27
Borgerens ekspertviden	28
Foretrukken fremtid	29
En kollegas stemme	31
Åbent mindset	32
Totalitær beskrivelse	33
Vidensmagt	34
Diskussion og kritisk refleksion	37
Udkigsposter	38
Min forforståelse	39
Unikke hændelser	42
Positionskort 2	42
Evaluering	43
Konklusion	44
Litteratur	45

Indledning

”Vi er jo ikke sådan nogle kreative nogle. Vi er nok lidt mere bogholdere”, siger biologen fra X-købing Kommune, da vi første gang taler om, at de i kommunen har fået til opgave at lave samskabelse med borgerne omkring biodiversitet og godt kunne bruge en hjælpende proces.

Da jeg senere møder hendes kolleger, siger en anden: ”Ja, vi er jo nok lidt firkantede og naturfaglige. Og tager sjældent ordet samskabelse i vores mund”.

Disse udsagn rummer fortællinger, selvbilleder, identiteter og antagelser, som bliver udfordret, når man som fagperson skal træde til side og lade borgerne komme til. Da jeg i forvejen havde lyst til at arbejde med historiefortællinger som menings- og identitetsskabende og gerne ville dykke ned i det narrative univers, tænkte jeg, at dette kunne være en spændende udfordring og mulighed for at undersøge, hvordan de historier, vi fortæller om os selv er med til at begrænse eller åbne vores muligheder for udvikling i en organisatorisk ramme. Og om der i et arbejdsfællesskab kan skabes andre historier, som er mere brugbare i forhold til de værdier, som er vigtige i organisationen.

Jeg har altså et dobbelt formål med dette projekt. Dels som proceskonsulent at hjælpe nogle kommunale fagfolk med at finde og konstruere de gode historier, dels at samle empiri til et masterspeciale i Procesledelse og Organisatorisk forandring.

Jeg vil holde øje med hvordan den komplekse organisatoriske læreproces udvikler sig – ved at identificere de dominerende fortællinger, som de fremføres af kommunen og biologerne selv og samtidig indfange og analysere de levende historier, som opstår når biologerne udveksler erfaringer og møder borgerne og andre kolleger.

Problemformulering

Min problemformulering lyder derfor:

Hvordan viser spændingerne sig for en gruppe kommunale fagpersoner, når et politisk krav om samskabelse udfordrer deres faglige rolle?

Og kan jeg ved hjælp af narrativ procesledelse hjælpe dem med at omforme problemmættede eller begrænsende fortællinger/identitetskonstruktioner til mere

mulighedsskabende og righoldige fortællinger og dermed udvide deres faglige handlerum i og udenfor organisationen?

Organisatorisk kontekst

Projektet finder sted i en jysk kommune, hvor en gruppe medarbejdere i Natur & Miljøafdelingen har fået til opgave at inddrage borgerne i at lave biodiversitet. Kommunen har i lighed med størstedelen af danske kommuner tilmeldt sig konkurrencen Danmarks vildeste Kommune. Den er udskrevet af Miljøministeren og "går ud på at kommunerne skal udvikle de bedste biodiversitetsprojekter - og kun fantasien sætter grænser." (Miljøministeriet, 2021).

Af kommunens budgetaftale for 2022-2025 fremgår det også at forligspartierne i 2022 har afsat en grøn pulje på 10 millioner til investering i biodiversitet eller lignende i forbindelse med anlægsprojekter. Kommunen skriver: "Desuden skal der laves ambitiøse samarbejder og fælles projekter med alle dele af lokalsamfundet X-købing Kommune, herunder grundejerforeninger, virksomheder og boligselskaber. Både for at skabe mere natur for borgere og virksomheder i lokalområderne og samtidig gøre det lettere at træffe valg, der understøtter biodiversiteten både i byen, langs vejene og på landet". (Budgetaftale (2021) s.92)

Politikerne skriver sig hermed ind i en overordnet samfundsudvikling, som handler om at inddrage borgerne mere aktivt i de kommunale beslutninger og arbejde. En tendens, som har mange navne; samskabelse, borgerinddragelse og medborgerskab – og som kræver nye kompetencer af kommunalt ansatte.

Der er i X-købing kommune nedsat en biodiversitetsgruppe (benævnt bigruppen) med tre biologer, en skov- og landskabsingeniør fra Teknik & Miljøafdelingen/Naturteam, samt en nyansat procesleder med erfaring fra samskabelse indenfor det sociale område, men uden biolog-faglig viden. Den ene biolog, som er hende der "hyrer" mig, har dog sagt op og flytter job efter min første workshop med gruppen.

Biologerne har hidtil haft ansvar for bl.a at føre tilsyn med beskyttede naturområder samt sagsbehandling i kommune- og lokalplaner og planlægning af plejeindsatser, men de føler sig på forskellig vis udfordret personligt og fagligt af de nye krav om samskabelse.

Biologerne og deres chef taler selv om et dilemma mellem at være myndighedsperson og "gavegiver".

Det spiller også ind, at de er vant til at møde modstand fra borgerne og i visse tilfælde modtage klager, fordi de enkelte lodsejere eller borgere er utilfredse med kommunens beslutninger.

Samtidig er konkurrencen "Danmarks vildeste Kommune" udtryk for en trend eller fortælling i det danske samfund, som går i retning af at mere biodiversitet - og mangfoldighed i det hele taget - gør os "rigere". Fortællingen er aktualiseret af TV-serien "Giv os naturen tilbage". Her forsøger Bonderøven Frank Jensen sammen med biologer at skabe mere biodiversitet i Hjørring Kommune ved at påvirke boligselskaber, haveejere, foreninger og forretningsindehavere. Her bliver det dog også tydeligt, at der er en diskurs, som kommunen og biologerne er oppe imod, nemlig en diskurs om at vildt ikke er pænt: Hvis en virksomhed lader ukrudt og vilde blomster vokse frit, kommer det til at se rodet ud, og så kan det opfattes som om de ikke har styr på det og er ved at gå konkurs. Det er en kamp mellem ensartethed og variation. En "kamp" som også indfinder sig i dette projekt.

Videnskabsteori

Jeg vil i dette afsnit tydeliggøre mit videnskabsteoretiske ståsted, som er socialkonstruktivismen. Sammen med poststrukturalismen, som det narrative bekender sig til, er grundantagelsen her at "viden om verden i et eller andet omfang er formet, formidlet og konstrueret af kulturproduktioner som sprog, diskurser og magtpositioner". (Fogh, 2020, s. 32) Jeg vil bl.a derfor i min analyse afdække, hvordan sproget er med til at skabe magtpositioner.

Poststrukturalismen er antiautoritær og antifundamentalistisk i sit blik på verden – idet den udfordrer det, vi tager for givet. Det gør den ved at opspore de "institutionaliserede eller sedimenterede – og altså kontingente – grænsedragninger, som ethvert samfund orienterer sig efter for at skabe en bestemt social orden.." (Stormhøj, 2006, s. 20)

I modsætning til et positivistisk videnskabsideal, som antager at ting kan og skal måles og vejes, altså et mere "mekanisk og objektiverende paradigme" arbejder jeg her med en

humanvidenskabelig "forestilling om naturen og mennesket som noget dynamisk, uforudsigeligt, handlende, skabende og kreativt". (Launsø, 2017, s. 51) Altså et mere proces- og subjektorienteret paradigme.

Det betyder at jeg ikke kan udsige en objektiv sandhed ud fra min empiri, men må skabe troværdighed og verifikation ved at argumentere for mine tolkninger.

Den amerikanske læringsforsker Jerome Bruner bliver anset som eksponent for socialkonstruktivismen. I forordet til hans bog *Mening i Handling (1999)* står der:

"tilegnelse af og udvikling af viden er den enkeltes konstruktion i samspil med andre og identitetsskabelse er selvskabelse i en social kontekst." (Bruner, 1999, s. 10).

Når vi fortæller historier om os selv og vores organisation, konstruerer vi altså i et poststrukturalistisk blik vores virkelighed og identitet. Og netop disse historier vil jeg som narrativ coach arbejdede med i dette projekt.

Ontologisk mener socialkonstruktivismen ikke at fænomener har en essens i sig selv. "Det undersøges hvordan de processuelt bliver til". (Egholm, 2014, s. 236) Det betyder at jeg i mine analyser vil undersøge, hvordan identiteter konstrueres og hvordan fortællinger om hvad der har værdi, bliver til i relationel kommunikation.

"Poststrukturalismen har...fokus på menings- og betydningsskabelse, men ud fra en forståelse af menings- og betydningsskabelse som karakteriseret ved usammenhæng, flertydighed, ambivalens og bevægelighed". (Warming, 2016, s. 108) Derfor skal jeg i mine analyser være opmærksom på ikke at favorisere nogle stemmer over andre, eller at udgrænse fortolkninger i et forsøg på at skabe klarhed.

Forskningsmetode

Datagenerering

Hersted og Frimann skriver i *Lederen som Aktionsforsker* (Hersted, 2020, s. 125) at når forskeren ikke er neutral, men deltager og bidrager med interventioner, der sigter mod at skabe læring, udvikling og forandring – altså konstruere data – ”så er det relevant at bruge betegnelsen datagenerering i stedet for dataindsamling (Coghlan, 2019:135)”.

Min primære empiri stammer fra de workshops med bigruppen, jeg har tilrettelagt med narrativt afsæt og som jeg har dokumenteret ved at optage video og lyd med min mobil. I de situationer, hvor jeg selv er optaget af at facilitere processen, har jeg brug for at kunne dokumentere og fastholde de interaktioner (verbale og nonverbale), som udveksles i situationen, for siden at kunne bearbejde og analysere dem.

Optagelserne har jeg transskriberet med det formål at vælge nedslagspunkter, hvor jeg mener at kunne udforske den meningskabelse, der opstår og forhandles i arbejdsfællesskabet, i relation til min problemformulering. Hvor der sker bevægelser eller hvor levende historier emergerer.

Jeg har valgt at bruge en stor del citater i min opgave, for at læseren kan få en oplevelse af at være med i dialogerne. Jeg har valgt at anonymisere alle navne og kommunen, hvor projektet finder sted.

Jeg har desuden deltaget som observatør på to møder. Jeg filmer det møde, hvor bigruppen evaluerer en workshop, de har holdt for borgere, der skal blive bio-ambassadører. Dette møde ledes af proceskonsulenten. Her tager jeg også noter.

Ved et Kick Off-arrangement med inviterede borgere bruger jeg en central metode fra etnografien, nemlig deltagerobservation. (Hersted, 2020, s. 129). Jeg følger med en af biologerne, da hun går ud i terrænet på opgave sammen med en gruppe borgere. Mit fokus er på hvordan hun og borgerne interagerer med hinanden og hvordan hendes faglige viden

kommer i spil. Jeg taler også uformelt med hende om hendes vurdering af situationen og tager noter og et par fotos undervejs. Ligesom jeg spørger til et par borgere af deres oplevelse af dagen.

Fotografierne skal bl.a fastholde de forskellige kropssprog, som jeg observerer hos de to eksperter fra kommunen. På denne måde ”skaber jeg viden ved at deltage i konteksten”. (Hersted, 2020) (De er dog ikke vedlagt af hensyn til anonymiteten.)

Desuden har jeg indsamlet dokumenter fra organisationen: Kommunens budgetaftale, en plakat fra kommunens kommunikationsafdeling om borgerinddragelse (Bilag 5) samt en invitation til idéworkshop (kick off-dag) for borgere. Det kan jeg bl.a bruge til at undersøge hvordan fortællingerne om biodiversitet og samskabelse samt rollefordelingen mellem myndighedspersoner og borgere italesættes eller ikke italesættes.

Projektbeskrivelse

Jeg holder et indledende møde med den proceskonsulent, der er nyligt ansat som projektleder og samskabelseskonsulent for biogruppen, for at sikre mig, at jeg ikke kommer i vejen med mit projekt og at hun kan se, at det også kan give noget til hendes arbejde. Efter en telefonisk samtale med chefen får jeg accept af projektet.

Jeg har også en indledende snak med den biolog, der er fagkoordinator i afdelingen for at få en forståelse af de dilemmaer, som hun mener at de kan bruge hjælp til.

Mit første møde med de øvrige i biogruppen er uformel, da jeg kommer forbi til deres morgenkaffemøde på kommunen, for at hilse på og sikre mig, at de også er interesserede i projektet. Jeg deltager efterfølgende som observatør i deres ugentlige gruppemøde.

Herefter går mine workshops i gang. Den biolog, som oprindeligt har hentet mig ind, skal stoppe på grund af andet arbejde og deltager derfor kun i første workshop.

1. workshop er á to timers varighed. Jeg introducerer gruppen til narrativ teori og vi arbejder med eksternalisering af et begreb, som fylder meget for dem via Positionskort 1, som jeg har modificeret til målgruppen. Jeg deler gruppen op i to, og går med det ene hold, mens proceskonsulenten stiller positionsspørgsmålene i den anden gruppe, hvor én må deltage via zoom. Vi samler op i plenum og jeg sender en renskrevet version af gruppens arbejde til dem. (Bilag 1)

2. møde. Her er jeg med som observatør, da biogruppen evaluerer en workshop, som gruppen har haft med 11 borgere, der har meldt sig til at være bio-ambassadører. (I denne workshop ønskede proceskonsulenten desværre ikke at jeg deltog). Vi ser også på sproget og budskabet på kommunens nye hjemmeside om biodiversitet.
3. møde. Jeg er deltagende observatør på en såkaldt Kick Off- dag hvor borgere fra et område i kommunen er inviteret til idéworkshop for at komme med ideer til et konkret område, kommunen har købt. Her er inviteret en ekstern og mediekendt facilitator til at styre workshopkens oplæg, mens kommunens folk er med på sidelinjen og ude i grupperne. Jeg tager noter og enkelte fotografier undervejs. (Bilag 2)

4. møde. Jeg afholder en 3 timers-workshop med biogruppen. Har bl.a inviteret en af deres kolleger fra Teknik og Miljø for at høre en anden stemme ”i koret af mange forskellige stemmer, som reelt udgør, udformer og forandrer organisationer” (Molly A. J., 2016, s. 138) Han har erfaring med samskabelse og borgerinddragelse og jeg laver et coachende interview med ham foran biogruppen. (Bilag3)

Jeg har desuden lavet et powerpoint, hvor jeg bl.a introducerer dem til Kierkegaards citat om at finde den, man skal hjælpe, der hvor han er. Jeg viser dem også et fotografi, jeg har taget af en forhæng med en pletfri græsplæne, der afsluttes med et stykke ukrudt og en sten med teksten: Vild med Vilje. Jeg spørger hvordan det mon giver mening for borgerne? (Bilag 4)

Desuden gennemgår vi de møder/nedslagspunkter, gruppen har bevæget sig igennem, med det formål at lede efter levende historier og sætte ord på de erfaringer og værdier, som de ønsker at bygge videre på i en foretrukken fremtid. Jeg skriver alle deres input op på tavlen, renskriver det bagefter og sender til dem. (Bilag7).

Vi undersøger også hvilke historier de skal dele for at formidle de naturværdier, de finder værdifulde.

Teori

Jeg har valgt at lade mig inspirere af narrativ praksis og metodegreb til dette projekt. Det gør jeg bl.a fordi den narrative tilgang interesserer sig for identitetskonklusioner – altså

hvordan vi skaber et billede af og en fortælling om os selv ud fra de oplevelser vi har, ud fra de påvirkninger vi møder i familien, samfundet og på arbejdspladsen. Det finder jeg relevant i denne sammenhæng, hvor en faglig selvfortælling bliver udfordret af nye politiske krav om at inddrage borgerne i den kommunale planlægning.

Ifølge den narrative tankegang, er der altid fortællinger, som vi overser eller undertrykker og som kan hentes frem og gøres aktive i nye foretrukne fortællinger.

I forordet til bogen *Narrativ teori* beskriver Allan Holmgren fra Disbuk det således : "den narrative terapies praksis interesserer sig for subjektets konkrete konstituering gennem de mangfoldige og krydsende tråde, et liv spindes af". (White, *Narrativ teori*, 2006, s. 14)

Overført til en organisatorisk sammenhæng, tager de narrative tilgange på forskellig vis "afsæt i en opfattelse af organisationer, som aktivt skabt igennem sproglig aktivitet." (Molly A. J., 2016, s. 131)

Narrativ coaching er inspireret af narrativ metode indenfor terapi og socialt arbejde, grundlagt af Michael White (og David Epston). White arbejdede på et psykiatrisk hospital med systemisk familierapi, men grundlagde siden The Dulwich Center, hvor han udviklede den narrative tilgang, der lægger større vægt på individets fortolkning af sin egen livshistorie end på familien som et system. Han begyndte nemlig at interessere sig for "betydningsdannelsen af personalhistoriske hændelser". Den danske filosof Anders Fogh Jensen forklarer skiftet i *Narrative Samtaler* (Fogh, 2020, s. 68) således: "For systemteorien handler det om at forklare, for hermeneutikken fører forståelsen til forklaringen". Og det var netop forståelsen af hvordan vi fortolker os selv, som interesserede White.

Ifølge Anders Fogh Jensen er det narrative maskinrum et "rod" med forskellige teori-legitimerende udsagn (Fogh, 2020, s. 21) men ikke med én teori som grundlag. En af de teoretikere, hvis kulturkritiske grundholdning White deler og forsøger at udleve i sit arbejde er den franske filosof og idehistoriker Michael Foucault. Foucault var optaget af magt – særlig den magt, som ligger i den måde samfundet og en kultur definerer det normale og acceptable på og som mennesker underlægger sig mere eller mindre ubevidst.

Michael White blev i sit arbejde "mere og mere opmærksom på i hvilket omfang personlige narrativer formes af socialt konstruerede kulturnormer, af kulturinstitutioner og af

magtrelationerne inden for institutionerne". (White, 2008, s. 187). Ligesom Foucault følger "historisk frembragte sandheder tilbage til deres mere eller mindre tilfældige opkomst som følge af fortolkningskampe" (Fogh, 2020, s. 111) så arbejder White med at dekonstruere og trevle den personlige identitetskonklusion op – tilbage til de tilfældige oplevelser og tolkninger, som har fundet sted i den individuelle historie, for så at bygge stærke og foretrukne alternative fortællinger op.

Dekonstruktion

Hos Jacques Derrida henter White termen "dekonstruktion", som han indrømmer at han bruger med en vis frihed. "Efter min temmelig løse definition har dekonstruktion at gøre med procedurer, der undergraver en virkelighed og en praksis, som tages for givet". (White, *Narrativ teori*, 2006, s. 64). Med andre ord bruger den narrative praktiker dekonstruktion til at undersøge de "sandheder" som klient eller organisation har. Eller til at lede efter dét, som ikke bliver sagt, men ligger mellem linjerne som udtalt præmis for det sagte. Sagt med inspiration fra Bourdieu – dekonstruktionen gør det velkendte eksotisk.

Hos de narrative bruges dekonstruktion til at "sætte spørgsmålstejn ved de politiske forhold, som er indlejret i fortællinger og levende historier".

White er også optaget af tankerne hos den amerikanske læringsforsker og psykolog Jerome Bruner, som bl.a har arbejdet med kulturpsykologi og pædagogik. Bruner ser ikke selvet som noget der blot *er*, men at det dannes, når vi uafbrudt "konstruerer og rekonstruerer ... vores selv for at opfylde behovene i de situationer, vi befinder os i, og det gør vi styret af vores erindring om fortiden og vores håb og frygt for fremtiden". (Bruner J. , 2004, s. 77)

Storytelling a la Boje

Den teori, som jeg senere vil bruge til at analysere min empiri, handler om meningsdannelse og er opstillet af amerikaneren David M. Boje omkring antenarrativer og dynamikken mellem fortælling og levende historier. David Boje er professor og har i mange år arbejdet med storytelling i organisationer. Han skelner mellem narratives (fortællinger) som ofte fortidsrettede og living stories (levende historier) (Molly A. J., 2016, s. 132) som ofte nutidsrettede.

Udgangspunktet er at vi fortæller historier om os selv og vores organisation for at udtrykke følelser, holdninger, intentioner – eller beskrive organisationens mission og image. Fortællinger er i Bojes definition de mere fasttømrede fortællinger, der ligger som en fællesnævner og et stærkt pejlemærke i en organisation. "Hos os er vi sådan nogle der....". Hvorimod de levende historier finder sted på mikroplan i hverdagen. De emergerer i nuet, de stritter i mange retninger, de rummer mange forskellige stemmer (er polyfoniske) og er "de løbende sproglige udvekslinger, der foretages i de hverdagslige interaktioner". (Molly A. J., 2016, s. 134) De levende historier kan både afvige fra fortællingen, men kan også bidrage til fortællingen ved at give den ny mening. Men fortællingen kan blive så stærk, så institutionaliseret at den bliver dominerende og "udøver vold mod den dynamiske, relationelle og sammenviklede natur, som kendetegner det personlige, sociale og kulturelle liv".

Jeg vil i min analyse undersøge dynamikken mellem de narrative lukninger (de institutionaliserede måder at gøre tingene på) (Molly A. J., 2016, s. 137) og de spørgsmålstejn, som skabes, mens de levende historier opstår.

Bojes levende historier kan i min optik sidestilles med det, som den narrative psykolog Alice Morgen beskriver som "de levede erfaringers råstof, der venter på at blive indsamlet".

Jeg vil også se på de antenarrativer, som spirer. Mellem fortællinger og levende historier opfinder David Boje nemlig begrebet "antenarratives" – der kan forstås som et bud på eller et gæt på den retning, hvor fortællingen i fremtiden kan bevæge sig hen.

"Antenarrative denotes "... the fragmented, nonlinear, incoherent, collective, unplotted and prenarrative speculation, a bet" (Boje 2001 p.1) i (Jørgensen K. M., 2009, vol.8, s. 33).

Interventionstilgang

Den narrative praksis har flere faste greb, som bruges til at stilladsere – altså skabe en særlig struktur i samtalerne. Jeg vil i det følgende beskrive tre greb, nemlig Positionskort¹, eksternalisering og bevidning. Nogle af disse greb har jeg ladet mig inspirere af og nogle har jeg forsøgt at overføre mere direkte til den organisatoriske kontekst, jeg står i.

To landskaber

Først kan det være vigtigt at forstå, at Michael White (inspireret af Jerome Bruner 1986) taler om to slags "landskaber", vi som terapeut eller konsulent kan undersøge og som vi skal have nogle kort for at kunne navigere i. Der er handlingens landskab – som er de handlinger, vi faktisk foretager os i hverdagen og betydningens/identitetens landskab, som er de fortolkninger, vi foretager af vores handlinger. Fortolkninger, som fremhæver noget, og derved overser eller glemmer noget andet.

Michael White bruger billedet med en række "arkivskabe i bevidstheden", (White, Kort over Narrative Landskaber, 2008, s. 120) hvor hvert "skab" indeholder vores drømme, holdninger, forpligtelser, drifter osv. "Det er i disse bevidsthedens arkivskabe mennesker gemmer en lang række konklusioner om deres egen og andres identitet", skriver han. Den narrative metode går ud at åbne disse arkivskabe med socialt konstruerede konklusioner og på forskellig vis reflektere over de betydninger, personen tillægger specifikke handlinger og hvilke konsekvenser det har for deres råderum.

Eksternalisering

For den narrative terapeut og konsulent er det vigtigt at klienten ikke *er* problemet, men at "problemet er problemet" så han/hun snarere er i problemets magt. (Morgan, 2005, s. 13). Her bruger White tidligt i sit arbejde at eksternalisere problemet i stedet for at internalisere det som noget indeni personen. Det betyder at udfordringen lægges uden for personen, som noget der nærmest har en egen vilje, strategi og teknik og som forsøger at forstyrre dette liv. White understreger vigtigheden af at klienten selv er med til at navngive problemet, men at terapeuten kan inspirere ved at tage fat i tillægsord eller udsagsord, som klienten bruger om sit problem og omforme dem til et navneord. For eksempel kan "vi skændes" bliver til spørgsmålet: Hvad får Skænderiet jer til at sige til hinanden? Målet med eksternalisering er at "Problemet ophører... med at definere hvem personen er, og det er ikke længere "sandheden" om personen" (Morgan, 2005, s. 49).

Positionskort1

For at kunne udforske problemet og for at åbne de føromtalte "arkivskabe" har den narrative metode en række spørgsmål, som Michael White har kaldt Positionskort 1. Her bringer terapeuten klienten i forskellige positioner i forhold til problemet. (Fogh, 2020, s. 163) Der er fire positioner. Den første handler om at navngive problemet, for herved bliver det noget udenfor en selv, man kan kigge på sammen. Dernæst går spørgekortet ud på at udforske effekten af problemet, evaluere problemets indflydelse på situationen og til sidst at begrunde, hvorfor man ser problemet på denne måde. Det vigtige er at få klienten til at finde frem til det, som er vigtigt for ham/hende, og at opdage de værdier, som bliver undertrykt af problemet.

Bevidning

Bevidning er en anden af de centrale metoder i narrativ terapi. Det er inspireret af arbejdet med reflektive teams, hvor klientens fortælling bliver spejlet eller bevidnet af udenforstående tilhørere, "vidner". Det er vigtigt at bevidningen ikke blot er tilfældig feedback, at det ikke bliver til vurdering og smagsdommeri, men følger en fast mødestruktur og spørgsmål og at vidnerne genfortæller indenfor en "anerkendelsestradition" (White, 2008).

Under hele samtalen mellem klient og terapeut lytter vidnerne aktivt uden at afbryde. Herefter starter bevidningen med vidnerne ét ad gangen. (I modsætning til det reflekterende team, hvor teamet taler med hinanden foran klienten om klienten). Først bliver vidnerne bedt om at gentage ord, de har hørt under klientens samtale med terapeuten, som vidnerne særligt har lagt mærke til. Et vigtigt spørgsmål er her: Hvad har du hæftet dig ved, at (personen) har sagt? Hermed er det tanken at klienten føler sig genkendt. I næste fase skal vidnerne forsøge at visualisere en metafor eller et billede på den fornemmelse, som samtalen har efterladt hos dem. Et vigtigt spørgsmål er her: Hvilken fornemmelse får du på denne baggrund af, hvad der må være vigtigt for personen?

Tredje fase går ud på at skabe resonans og vække de værdier, som findes hos vidnerne. Et vigtigt spørgsmål er her: Når du hæfter dig ved xx, som personen har sagt, hvad taler det så ind i, at du selv synes er vigtigt?

Fjerde og sidste fase handler om at bevæge vidnerne – forstået på den måde, at de skal mærke efter og fortælle, hvordan klientens fortælling har fået dem til at tænke nye tanker. Herved kan klienten opleve, at hans fortælling (problem) faktisk kan give inspiration til andre.

Fokuseret genfortælling

I den aktuelle organisatoriske kontekst vælger jeg at bruge bevidningen på en anden måde og kalder den overfor min gruppe ikke bevidning, men inspireret af Michala Schnoor for fokuseret genfortælling (Schnoor, 2015, s. 190) for at komme væk fra det terapeutiske sprog. Mit mål med at bruge den stramme struktur fra bevidning er, som Michael White siger:

”Den stramt strukturerede dialogform skaber en ramme, hvor nye tanker, erkendelser og forståelser kan skabes” (Schnoor, 2015, s. 191)

Jeg inviterer en kollega og arkitekt fra kommunens tekniske afdeling, med erfaring i at lave borgerinddragelse ind til et coachende interview, som jeg udfører foran min gruppe. Da interviewet er slut sender jeg kollegaen væk og bruger strukturen i fokuseret genfortælling til at skabe en anderledes og fokuseret dialog og idéudvikling i gruppen. Normalt i bevidning modtager den coachede den ”gave” at høre, hvad bevidnerne er blevet inspireret til, ved at overvære samtalen. Denne anerkendende oplevelse får kollegaen desværre ikke, for jeg vil gerne bruge tiden på at arbejde med bio-gruppen.

Analyse

Når jeg ser igennem mine transskriberinger af de møder, jeg har haft sammen med bio-gruppen, fremstår det med et narrativt blik som et stof af fortælletråde, der væver sig ud og ind mellem hinanden. Horisontalt mellem forskellige holdninger, vertikalt mellem dominerende fortællinger og mindre levende historier. Ved første blik er der tre temaer, som træder frem og det er fortællingen om borgernes viden, fortællingen om biogruppens faglighed og fortællingen om hvad der er værdifuld natur. (Bilag 6)

Men da jeg gennemlæser min analyse igen, ser jeg at diskussionen om faglighed indgår i et et videnshierarki om hvad der er værdifuld viden. Således er der snarere tale om to fortællinger om borgerne, nemlig én om borgernes viden, og én fortælling om borgernes attitude/vilje til samarbejde foruden en fortælling om værdifuld natur.

Jeg vil i det følgende undersøge hvordan disse temaer konstrueres og bliver brugt.

(Thomsen, 2016, s. 18)

Ifølge Anders Fogh Jensen er der to energier i den narrative samtale. (Fogh, 2020) Den ene er forbundet til den dominerende fortælling – og eventuelle frigørelse fra denne. Og den anden energi peger i retning af den foretrukne fortælling.

Den dominerende fortælling kan have karakter af undertrykkelse eller selvundertrykkelse, når personen internaliserer kulturelle normer. Men den dominerende historie kan også handle om det, man er god til. "Sproget er sammenvævet med identitet, og det betyder, at vi holder fast i og forsvarer vores narrativer – ellers kunne vi ikke tro på os selv og det, vi laver". (Jørgensen K. , 2010)

Pointen er, at vi gennem livet opsamler og fokuserer på de erfaringer, som understøtter vores plot. Og denne historie – undertrykkende eller ej – bliver tykkere efterhånden som vi udvælger begivenheder og samler dem i det dominerende plot. Efterhånden bliver det også til den måde, vi ser os selv og omgivelserne på.

"Det bliver stadig lettere for mig at finde flere eksempler på begivenheder, der passer med den mening, jeg er nået frem til". (Morgan, 2005, s. 26).

Derfor starter jeg 1. workshop med at spørge bio-gruppen, hvordan de ser sig selv. Hvad de er for nogle. På forskellig vis handler deres svar om ønsket om at redde verden/naturen.

(Bilag 9)

Brandmandens Lov

Da jeg spørger hvad, som er vigtigt, men laver benspænd for dem i forhold til samskabelse og biodiversitet, og som de gerne vil arbejde videre med, vælger bio-gruppen at undersøge begrebet Brandmandens Lov.

Brandmandens Lov bliver i gruppen forklaret som følgende:

O: *Altså vi har indenfor natur noget med at vi skal redde det, der er, i stedet for at gå ud og skabe noget nyt. Altså det er bedre at bevare det eksisterende i stedet for at skabe ny natur ved siden af, for det er den eksisterende natur, der har værdierne.. Det er sådan én vi bruger meget indenfor vores kreds, Brandmandens Lov.*

Begrebet har karakter af en dominerende fortælling i gruppen – eller det som David Boje slet og ret kalder et narrativ – en fortælling, (hvilket er i modsætning til levende historier, som jeg kommer tilbage til).

Boje mener at vi ofte lader os begrænse af et narrativ med en fastlåst start, midte og slutning. Et narrativ, som "contains a moral and "agreed" interpretation on something that is in reality fragmented, pluralistic, paradoxical and ambiguous". (Jørgensen, 2009, vol.8, s. 33). Alice Morgan, psykolog og kollega til Michael White formulerer det lidt blødere, nemlig at alle historier om vores liv, former og konstituerer vores liv. (Morgan, 2005).

Den sidste skovtur

Når vi som terapeuter eller konsulent skal prøve at forstå og aflæse det "landskab", som klienten – i dette tilfælde biogruppen – færdes i, tilbyder den narrative praksis en spørgsmålsguide, som kaldes positionskort. Ved at tage Brandmandens Lov igennem spørgsmålene fra Positionskort 1 bliver det tydeligt at det er en fortælling med rødder helt tilbage til universitet og biologernes første møde med deres professionelle faglighed. En af dem fortæller:

O: *... da jeg startede på biologi, så fik vi at vide at det var den sidste skovtur, vi gik igennem, ik også ..det var sidste gang jeg kunne gå igennem skoven uden at være nørdet. Det er et meget godt billede på det, for siden dengang har min faglighed jo gjort at hver gang jeg ser en grøft i en skov, så tænker jeg: Hvad er vi gået glip af her, hvor ku´ der ha været skovmose. Hver gang jeg ser en stub, så tænker jeg at nu er der begået et mord på endnu et gammelt træ..altså hvor man nok før havde den der meget billedlige forståelse af naturen, man så et sødt dyr, man så en pæn skov, det*

*var noget med nogle brune træer og nogle anemoner i bunden, ik – man tænkte ikke over at det var en **ensartet** [min fremhævning] kedelig skov..(Bilag11)*

Man kan sige at biologerne her er blevet introduceret til en "sandhed" om verden, som de har taget med videre. Samtidig er Brandmandens lov udtryk for et organisatorisk fænomen, som vi på første workshop skiller ad, vender og drejer for at udforske de kræfter, det rummer. Vi undersøger hvordan den fortælling er konstrueret og hvilke konsekvenser den har.

Herved foretager vi en genealogisk udredning hvis formål i en organisatorisk sammenhæng er at "genvurdere vores værdier ved at gøre os bevidste om, hvor vores opfattelser af sandhed og retfærdighed kommer fra". (Jørgensen K. , 2010, s. 124)

Genealogi

Begrebet genealogi henter det narrative univers fra den franske filosof Michel Foucault (som igen henter det fra den tyske filosof Nietzsche). Foucault var meget optaget af den moderne magt og dens "praksisser". Han taler ikke om en udefrakommende fysisk magt, men om den selvcensur, som mennesker ubevidst pålægger sig selv, for at passe ind i samfundets normer. Derved opstår samtidig en social kontrol. "It is a form of power which makes individuals subjects...: subjects to someone else by control and dependence; and tied to his own identity by a conscience or self-knowledge". (Foucault, 1982, s. 781).

Gengivet af Michel White er det "en magt, der udøves under henvisning til visse former for viden, som bruges til konstruktion af visse sandheder" (White, Narrativ teori, 2006, s. 83). I bund og grund handler det om at undersøge og forstå de magtforhold, som har skabt og defineret et ideal, en sandhed – og at forstå hvilken viden, som dermed bliver ekskluderet eller tiet ihjel. Skal man ændre disse magtrelationer i et samfund, må man se på "niveauet for den dagligdags, forventede sociale praksis, som tages for givet". (White, Narrativ teori, 2006, s. 82)

Det kan derfor være relevant at undersøge, hvordan den viden, som rummes i Brandmandens Lov, opererer - udøver sin magt - og eventuelt udfordres. "Hvad praksisserne har dikteret hver enkelt om forholdet til sig selv og andre mennesker". (White, Narrativ teori, 2006, s. 85) Derfor beder jeg gruppen forholde sig til den "stemme" som

Brandmandens Lov har i deres hverdag. Stemmen taler ifølge biologerne om ansvar og god viden.

"Vores viden gør det vigtigt, at vi gør det godt."

"Du har ansvaret for at opretholde en god viden"

Stemmen rummer altså et krav om at bruge sin tillærte faglighed på en rigtig og en ansvarlig måde. Den rummer en alvorlighed. Også Miljøministeriet henviser på sin hjemmeside til Brandmandens Lov, som noget man bør prioritere sine opgaver efter. (Miljøministeriet, Miljøstyrelsen, 2021)

Og den holdes ved lige i et fagligt fællesskab, fordi man skeler til biologer i andre kommuner, "hvad ser de andre at jeg præsterer"...

"

B: *Jeg tror der er et eller andet, der binder biologer sammen om, mange biologer i al fald..om, jamen det der med at opnå det idelle...*

S: *Vi har set lyset..*

B: *Ja!*

(Bilag13)

Videnshierarki

Indenfor det narrative taler man om det fraværende, men implicitte – forstået som det, der siges mellem linjerne eller "hvordan noget sagt betyder noget i kraft af noget ikke-sagt". (Fogh, 2020, s. 178) Når biologerne her taler om god viden, må der underforstået findes "dårlig viden" derude. Er det dermed den viden, som andre end de uddannede, for eksempel borgerne har? Jeg vil senere se på hvordan fortællingen om borgerne er flettet ind i fortællingen om faglighed og hvordan den forhandles internt i gruppen og hvordan der sker en forskydning i balancen imellem den dominerende fortælling og de levende historier om borgerne.

Brandmandens Lov er ikke bare værdi-neutral. Af ovenstående historie om den sidste skovtur, fremgår det bl.a at ensartet natur er kedelig. Den indeholder en fortolkning af, hvad der har værdi i naturen:

- O: *De fortællinger, jeg oftest fortæller til folk er, hvornår er noget natur - beskyttet af Naturbeskyttelsesloven. Den synes jeg bare man har igen og igen. Det her er natur, der er beskyttet og det er værdifuldt, fordi her har du nogle blomster, der står med fødderne i vand og de er hjemmehørende.*
- E: *Så det er i virkeligheden noget med at forklare, hvad der har værdi, for det er noget, som andre mennesker slet ikke kan se har værdi ofte. Eller også så kan de se, at det har værdi, hvis det er pænt og har nogle flotte farver med nogle blomster, der blomstrer fint, det er så også det...så det er noget med at ..
Jeg tænker tit på det som at give folk et indblik i en ny verden eller den måde, vi ser tingene på. Jeg synes selv, jeg har oplevet at det udvider min opfattelse af verden...*

Boje skriver om narratives i organisationer at "such narratives institutionalize and strengthen particular traits in organizations. They construct a sense of self and a sense of what the organization is all about (Chappell, Rhodes, Solomon, Tennant and Yates, 2003) I (Jørgensen, 2009, vol.8, s. 32). Er der tegn på at gruppen eller biologerne i gruppen sætter lighedstegn mellem Brandmandens Lov og hvad organisationen – i dette tilfælde kommunen – er sat i verden for?

- O: *Jeg føler jeg har et ansvar for at sikre fagligheden i vores hverdag her i kommunen, som gerne skulle resultere i at vi får bevaret mere natur. Gennem de projekter, jeg selv katalyserer men også ved at gøre mine kolleger opmærksom på, at der er noget som hedder diversitet...og det skal vi bygge ind i de kommunale handlinger, vi har.*

I så fald er det en tolkning, som bliver udfordret af kommunens nye strategi, men også internt i gruppen, som vi vender tilbage til.

Samtidig bliver gruppen på vores første workshop opmærksom på at Brandmandens Lov skygger for "barndommens instinkter og kærligheden til levende væsner". Altså den umiddelbare glæde, som almindelige mennesker kan opleve ved at færdes i naturen. Herved kommer den dominerende fortælling også til at handle om tabet af uskyld ved overgangen til de voksnes verden.

K: *Den barnlige nysgerrighed bliver trængt nu som voksen, trængt tilbage, fordi ansvaret for at sørge for den opretholdelse af diversiteten, den begynder at fylde så meget at det bliver alvorligt og ansvarligt..*

A: *og det gør ondt, når det ikke lykkes...*

K: *og viden forpligter...*

Ved at bevæge sig rundt ved hjælp af spørgsmålene i positionskort 1 bliver der i gruppen sat ord på at Brandmandens Lov både er deres modstander og hjælper, når de skal lave biodiversitet sammen med borgerne.

”Det er brændstoffet og samtidig er det et åg. Det er det med ansvaret, den tyngde der ligger i at ha’ ansvar for at sørge for at diversiteten den består”, siger en af biologerne. Og uddyber:

A: *...hvis det skal være perfekt, at så er der mindre tilbøjelighed til at søge kompromisset.*

Antagelsen er altså her, at biologerne bliver nødt til at indgå kompromisser, hvis de skal skabe noget sammen med borgerne.

A: *... når man sidder der og på en måde er part i det, fordi man selv har nogle idealer, så er det ikke lige meget, hvor resultatet det ender. Det vil sige, man kan ikke gå ind i den samskabelse helt på samme måde, man kan ikke ægte sige at: Jamen det er helt fint...bare hvad vi kan blive enige om i den her kreds, hvad I kan blive enige om, det er det vi gør og det er supergodt, fordi man sidder med den der lille orm som siger: Nej, det er ikke nødvendigvis super godt..det kommer an på hvor I ender henne og hvad I bliver enige om, for det er ikke lige meget for mig, hvor I ender.*

Det er jo fordi vi brænder for det, at det ikke er lige meget altså at man ikke bare kan tage en ting som samskabelse som at det er hip som hap hvad man ender på, for det er det ikke, fordi der er hjerteblod i det for os.

Fortællingen om Brandmandens Lov kommer altså til at handle om og definere hvilken slags natur, der har værdi, og her er diversitet bedre end ensartethed, hjemmehørende bedre end udefrakommende. Men den kommer også til at styre hvilken *viden, der har værdi* – og dermed den tilgang, som biologerne har til samskabelse og inddragelse af borgerne, med helt andre forudsætninger end deres egne.

Lad os se lidt mere på hvordan borgernes viden bliver positioneret:

A: *Vi føler vi har en viden, som dem rundt om bordet ikke har ik.*

O: *Som det i al fald ikke er alle der har..*

K: *Så dermed er det vigtigt at vi gør det godt*

O: *Og det er nok en af de sværeste opgaver vi har. Vi skal jo formidle noget fagligt stof til alle mulige forskellige typer af mennesker..altså man skal være de bedste undervisere..ik. Og det er ikke noget af det, vi er stærkest i..*

Biogruppen er klar over deres egen udfordring og at deres uddannelse har skolet dem i at tænke mere naturvidenskabeligt og ikke i så uforudsigelige processer, som samskabelse er. Det er ikke særlig tydeligt, hvad politikerne forventer, når de både vil have ”ambitiøse samarbejder” og biodiversitet. For biogruppen har ambitiøs hidtil været lig med den rigtige faglige viden. Borgerne bliver således her indirekte positioneret som de uindviede, de uvidende, som skal indvies og undervises. Lidt groft sagt er det nogle, som ikke ved bedre og derfor skal de hjælpes. Hvilket må siges at være i modstrid med ideen om samskabelse.

De dominerende stemmer i gruppen italesætter sig selv som undervisere – nogen, som skal bibringe andre en viden. I det hele taget er synet på borgerne, at de skal modtage og helst overtage noget af biologernes viden. Dette synspunkt leder tanker hen på behaviorisme, som har rødder i et objektivistisk grundsyn og naturvidenskabeligt ideal.(Imsen, 2006, s. 24) Hvilket jo passer godt med at biologerne er naturvidenskabeligt skolet.

Den klassisk behavioristiske model er en ren påvirkningsmodel. Læring ses her som en påvirkning, en stimulus, der skaber en reaktion, en respons. Individet – eller borgeren i dette tilfælde – anskues som en ubeskrevet tavle og hvad et menneske har tilegnet sig af kundskaber og erfaring er netop tillært. (Imsen, 2006, s. 24). Det står i modsætning til den

socialkonstruktionistiske forståelse, hvor læring ses som samskabelse med "den lærende som aktiv medskaber af læreprocessen". (Hersted, 2020, s. 93)

K: *Det er tit noget med at fortælle, jamen selvom det bare er noget, **du opfatter** [min fremhævning] som ukrudt, så **er det faktisk** [min fremhævning] vilde planter der har en værdi for forskellige insekter, som er en del af fødekæden osv..*

Borgeren kan altså have én opfattelse af, hvordan noget er, men biologen understreger tyngden af sin viden ved at bruge ordet faktisk. Herved bliver det indiskutabelt.

Denne fortælling understøttes af en levende historie, som handler om hvor galt det kan gå, når borgerne får lov at bestemme: I en park fik de valget mellem rhododendron-park eller den naturlige park – og de valgte rhododendron-parken:

O: *Vi blev fuldstændig klamme ved tanken om at han har givet dem valget, altså den samskabelsesproces, han har kørt..*

A: *Og P. du sidder og tænker..selvfølgelig skal de have valget...det nytter ikke at lave formynderi... (P. smiler)*

O: *Og så har vi en bypark, som strutter med planter fra de kinesiske lave bjerge, ik' os. Som ikke har nogen som helst værdi i forhold til biodiversitet.*

Dilemmaet er altså, at når borgerne får lov til at bestemme, hvad der skal plantes, så risikerer det ikke at blive godt nok – målt med en biolog-faglig målestok.

Indbygget i bio-gruppens dominerende historie er også, at den viden om naturen, som kræves, er alt for kompleks (for almindelige mennesker).

E: *..noget af det jeg oplever som benspænd, det er at de ting, vi tit sætter i tale i forhold til at redde biodiversiteten, det er sådan nogle meget simple ting som at udså blomsterfrø osv. Og dét har jo netop ikke noget med...det er jo ikke at følge Brandmandens lov.*

O: *Nej*

E: *Så på den måde, så det ser jeg som en stor problemstilling, det er den der kompleksitet..og der hvor man virkelig kan gøre noget, der rykker, det er svært at gøre noget i virkeligheden og inddrage borgerne og lave nogle lettere løsninger, som får borgerne til at føle at de bidrager.(Bilag12)*

Der er dog borgere, som har nærmet sig biologernes fællesskab, altså den faglige udlægning af hvordan biodiversitet og værdifuld natur skal opfattes:

E: *Jeg har også fået henvendelse fra borgere, som har forstået hvad det handler om [min fremhævning] og som er utilfredse med at vi kun kan finde ud af at fokusere på at udså nogle blomster, men at vi samtidig har gang i alle mulig projekter der ødelægger naturen..*

Bigruppen har efter 1. workshop et møde med elleve borgere, som er interesseret i at blive bioambassadører. De får undervisning af den ene biolog. Men efter mødet sker der en forhandling i bigruppen om hvad borgerne fik ud af det.

O: *Ja. Jeg synes egentlig da de kom, havde de mere selvtillid og jeg tror at den der lerjordssnak ligesom fik taget gassen lidt af ballonen, og det var ikke det, der var meningen med det. Men på den anden side, så har de jo fået respekt for, at det ikke er nemt...*

E: *Det var meget tydeligt at de ville ikke rigtig acceptere præmissen om at det er kompliceret.*

Videnshierarki 2

Det narrative – og poststrukturalistiske blik – interesserer sig for de magtinteresser, der er på spil i produktionen af viden. Her vil jeg mene at der konstrueres et dominerende videnshierarki over god/rigtig og dårlig/forkert viden. Øverst befinder sig gruppens faglige og gode viden. Den konstrueres med ord som kompliceret, kompleks og et indblik i en ny verden. Borgernes viden beskrives som lette løsninger og ”de kan slet ikke se værdien” og

kommer derved til at rangere lavere. Endelig er der den naive viden, som også ligger lavt i hierarkiet.

Men som jeg senere vil vise, sker der en bevægelse i den dominerende fortælling om borgernes viden. Her er et eksempel på en lille sprække...

K: *Må jeg lige supplere...fordi jeg ved ikke om...øh, jeg så dem (borgerne) egentlig som søgende efter den der viden...hvad er løsningerne, altså som mange sådan har lyst til at ..vi skal prøve at hjælpe dem til at forstå at der er ikke en endegyldig løsning...*

Narrativ om samskabelse

Det er ikke kun borgernes viden, der er skabt en dominerende fortælling om. Der er også en fortælling om borgernes vilje til at samarbejde, som tager afsæt i den myndighedsrolle, biogruppen hidtil har mødt borgerne med – det være sig lodsejere eller formænd for grundejerforeninger.

En af pointerne i analysen af det forrige omhandler netop at den dominerende historie om borgeren som både uvidende og modstander ikke er skabt ud af den blå luft, men er baseret på oplevelse og tolkninger fra de mange møder, som kommunens ansatte hidtil har haft som myndighed. En virkelighedskonstruktion, der også bliver skabt i kraft af en modfortælling hos borgerne, som biogruppen er sig bevidst – nemlig at kommunen ses som ”en koloss, der fjerner skrald, og er tung at danse med.”

Det betyder at også borgerne skal revidere deres fortælling om kommunens ansatte og være villige til at møde biologerne med en udstrakt hånd, som andet end myndighedspersoner, for at samskabelse kan lykkes.

Levende historier

Bliver der så på nogen måde rokket ved den overordnede fortælling om forholdet mellem kommune og blikket på borgerne? Ja, det gør der faktisk i kraft af levende historier, som bl.a. udspiller sig under et stormøde med borgere og fordi der på vores interne 3. workshop åbnes for at flere stemmer kan komme til orde, blandt andre proceskonsulenten,

landskabsarkitekten og en arkitekt fra en anden afdeling i kommunen. Hermed bliver der plads til levende historier, der rummer tegn på, at tingene kan være anderledes end i den mere fastlåste fortælling. Historier som er mere dialogiske og flerstemmige. (Jørgensen, 2009, vol.8, s. 34)

Idéworkshop med borgere

Den 17.oktober har kommunen inviteret borgerne i et område af byen til idéworkshop, dialog og kagebord. Her ligger et stykke jord, som kommunen for nylig har købt og visionen er at skabe et "inspirationsområde, hvor haveejere, institutioner, virksomheder og foreninger kan få inspiration og gode ideer til at fremme biodiversiteten i egne haver og på grønne områder".

Gruppens proceskonsulent byder velkommen, men overlader ellers ordet til en TV-kendt biolog og naturhaveekspert, som gruppen har valgt at hyre ind til at stå for faciliteringen af mødet, mens de tre deltagere fra kommunens biogruppe er med på sidelinjen. Da borgerne bliver sendt ud i små grupper på arealet for at notere sig biodiversiteten, går biologen og landskabsarkitekten med hver sin gruppe.

Jeg går med i en gruppe med den ene biolog og tre ældre borgere fra området. Stemningen er god. Ude på græsset leder vi efter urter. Gruppen spørger biologen til råds om mange faktuelle ting, bl.a hvad urter betyder, som hun oversætter til planter. Da en ældre dame plukker en urt og hiver den fra hinanden, siger biologen: Nå, den kender du også...

Biologen giver udtryk for at hun godt kan li skattejagten efter planter - særligt dem, som er lidt sjældne og den glæde fornemmer jeg også hos hende.

På hjemturen udveksler biologen igen erfaringer med den ældre kvinde angående en bog om bier - og om at der er begyndt at komme skønlitteratur, som forener viden og historie. Da grupperne arbejder videre hjemme i lokalerne, er biologen dog tilbageholdende med at gå rundt og tale med dem, men "da hun får øjenkontakt" går hun hen til den gruppe, som hun har været ude med. Hun giver bagefter udtryk for at hun ikke kan bidrage med noget positivt under snakken, hvorimod hun føler sig bedre tilpas ude i felten fordi "der var det meget naturligt at bidrage med det, jeg fagligt ku´ bidrage med". Hendes faglighed bliver altså også en slags skjold eller beskyttelse mod at føle sig usikker.

På mit spørgsmål om Kickoff-dagen gav en anelse, af det, som biogruppen ønsker sig mere af, siger biologen, at hun havde forventet mere modstand under mødet med borgerne og flere afbrydelser, men var positivt overrasket:

E: *Jeg synes også folk var meget nysgerrige og engageret og havde en...en overraskende positiv stemning vil jeg sige. Og dem jeg snakkede med, i al fald, det var ikke fordi man havde på fornemmelsen at de kom med en masse nye ideer, men bare det at de ligesom **var** der og lyttede og var interesserede. Der var ikke nogen der bare satte sig hen med korslagte arme.*

K: *De deltog, de bidrog*

Man kan sige, at biologen har en forventning, som tager afsæt i hendes og kollegers tidligere erfaringer og den feedback hun har fået tidligere. Fra et narrativt perspektiv kan det udtrykkes som at "de begivenheder, der indtræffer, vil blive tolket i overensstemmelse med den betydning (det plot), der er det dominerende på det pågældende tidspunkt." (Morgan, 2005, s. 29). Men her er altså et eksempel på hvad David Boje kalder for levende historier. De er nutidsrettet, de går imod et stivnet narrativ og de bærer på kimen til et antenarrativ. Mølbjerg Jørgensen refererer Boje for at beskrive et antenarrativ som "ikke-lineær, som usammenhængende og uden styring fra et plot og som et muligt bud på fremtiden". (Jørgensen K. , 2010, s. 113). I dette tilfælde kan der være tale om et muligt nyt narrativ omhandlende at fagligheden kan bruges i samarbejde med borgere og at nogle borgere kan være nemme og interessante at samarbejde med.

E. er mere aktivt deltagende med sit kropssprog ved at stille sig med armene strakt ud, hovedet hen over bordet og stille spørgsmål til forskellige grupper. Hun siger bl.a : "Husk at skriv de fordele og ulemper, I ser, for det skal med ind i maskinrummet til os."(Bilag 2). Hun inviterer så at sige modstanden ind. På et tidspunkt bryder hun også ind i plenumsnakken om at lave en indgang til skoven med bemærkningen: "Jeg er nødt til at nævne, at der er beskyttede jorddiger"...

Hun bringer hermed sin faglighed i spil. Da vi senere taler om kick off-mødet siger hun:

K: *Jeg ved jo godt at når man laver et eller andet, så koster det noget i drift og noget fungerer bedre end andet og noget generer naboerne, så jeg bragte min faglighed i spil ved at sige..hvis I gør det her, kan I så se nogle problemer i det..*

På vores afsluttende møde, bliver der faktisk åbnet endnu mere op for dette perspektiv med metaforen at tage fagbrillen op i panden – men det kommer jeg tilbage til.

Konteksten

I den poststrukturalistiske tilgang, som den narrative bekender sig til, er den kommunikative kontekst vigtig. Ved kontekst forstås de ”kulturelle, samfundsmæssige og sociale betingelser, som kommunikationen finder sted i.” (White, Narrativ teori, 2006, s. 16) Derfor vil jeg kaste et blik på de organisatoriske og politiske sammenhænge, som biogruppen er indlejret i.

Dels er der kommunens budgetaftale for 2022-2025. Her udtrykker politikerne et bredt ønske om at ”der skal laves ambitiøse samarbejder og fælles projekter med alle dele af lokalsamfundet X-købing Kommune, herunder grundejerforeninger, virksomheder og boligselskaber. Både for at skabe mere natur for borgere og virksomheder i lokalområderne og samtidig gøre det lettere at træffe valg, der understøtter biodiversiteten både i byen, langs vejene og på landet”.

Kommunens papir indskrives sig i to store narrativer eller diskurser, som eksisterer i samtiden. Den ene fortælling handler om at biodiversitet og mangfoldighed er ønskværdigt. Denne fortælling understøtter i virkeligheden dét, som biologerne fagligt drømmer om, nemlig at skabe mere biodiversitet gennem mere vild natur. Denne fortælling er dog udfordret af en anden stor fortælling i samfundet, om at vild natur er at sidestille med ukrudt, grimt og derfor ikke ønskværdigt. Det er en modstand, som blandt andet bliver italesat af biologen, der faciliterer Kick Off-dagen med ordene: Hvis en revisor har mælkebøtter i sin forhave, tør man så betro ham sit regnskab?

Biogruppen oplever også at det er en modstand, de møder blandt deres kolleger i andre hjørner af kommunen, som ikke kan forstå at et dødt træ er godt. Også i deres kommunikation med boligforeninger og i eksemplet med rhododendron-parken bliver ensartethed anset for pænt og ønskværdigt af nogle borgere.

Samtidig er der i samfundet opstået en diskurs om at om at borgeren skal have større indflydelse på eget liv. "Et argument for samskabelse er, at involvering styrker ejerskab til løsninger samt oplevelsen af bedre kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen "(Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019) i (Bentzen, 2021, s. 266)

Samtidig med at politikerne forventer ambitiøse samarbejder, oplever biogruppen at blive sat i et dilemma: De vil gerne byde ind med deres faglige viden om biodiversitet, men da det nu skal ske *sammen med borgerne*, kan de ikke garantere at det sker på den fagligt mest ambitiøse måde, når og hvis borgerne opfatter biodiversitet på en helt "forkert" måde.

Borgerens ekspertviden

Jeg vil i det følgende undersøge om der sker en forskydning i fortællingen om hvilken viden, der er rigtig eller forkert, i kraft af dynamikken i de fortællinger, som brydes undervejs i vores møder.

Risikoen ved narrativer eller fortællinger i Bojes blik er, at de fastlåser dialoger og ikke giver plads til andre stemmer. (Jørgensen, 2009, vol.8, s. 33) På vores 3. workshop er jeg som facilitator opmærksom på at give plads til en større grad af flerstemmighed og samskabelse i biogruppen ved at jeg i højere grad inddrager landskabsarkitekten og proceskonsulentens perspektiv. Det har jeg ikke gjort på 1. workshop, da det her handlede om at få de naturvidenskabelige biologer på banen og fordi landskabsarkitekten holdt sig mere tilbage. Ved flerstemmigheden udfordres den dominerende fortælling om borgeren som uvidende da proceskonsulenten understreger at borgerne er eksperter på deres eget liv eller fritidsliv:

P: *Og hvis det er det rum vi har sat, at det er samskabelse, så skal man jo også komme med en ekspertviden, men den er ikke mere værd end alle andres!*

Til trods for at det jo faktisk er en holdning, som klart udfordrer den dominerende fortælling, er der i første omgang ikke nogen af de andre, der reagerer. Først da hun siger det i en anden sammenhæng, kan jeg se på mine optagelser, at den ene biolog laver noget der ligner en skyder med fingrene, og peger den smilende over mod hende. Det opdager jeg desværre ikke i øjeblikket, da jeg har ryggen til og skriver på tavlen.

Jeg forstår det som en non-verbal handling der antyder: Det der siger du bare ikke....

Foretrukken fremtid

Den narrative metode har fokus at "føre opmærksomheden fra ét sted – det materiale, der giver næring til opgivelse, håbløshed, stilstand...utilstrækkelighedsfølelse – til et andet sted, nemlig det materiale, der er forbundet med handlekraft, overbærenhed...". (Fogh, 2020, s. 145) Det sker ved at undersøge undtagelser fra den dominerende fortælling og ved at se om der eksisterer noget godt at bygge videre på. Det narrativ søger at opbygge den foretrukne fortælling (dvs identitetskonklusion) på handlinger, man allerede gør (Fogh, 2020, s. 144).

Derfor genbesøger jeg på 3. workshop flere af gruppens tidligere erfaringer for sammen med dem at undersøge, om de kan se tegn på noget, som de gerne vil tage med videre i en ny fortælling om biodiversitet og samskabelse. Det er samtidig mit forsøg som konsulent på at få dem til at formulere en foretrukken fremtidsfortælling, som det vil give mening for dem at arbejde hen imod. Jeg spørger bl.a om der er noget fra tiden før Brandmandens lov, som de skal have med.

E: *Altså den naive nysgerrighed passer jo meget godt ind i at vi måske gerne vil lade være med at være så forudindtaget, når vi møder borgerne.*

O: *Det er også noget med at bruge formidlingen af historie for vi kan ikke gå ud og formidle Brandmandens lov og hele økosystemet og hvordan økosystemer hænger sammen, vi kan formidle den umiddelbare fascination af enkeltindivider (vender sig mod M, som siger ja)*

E: *Eller den der glæde, man måske selv har, kan man måske selv formidle videre, det er bare at vise den, så smitter den.*

Her tager bigruppen noget af den viden, som hidtil har været tavs og glemt, måske endda dømt ude, og overvejer om den skal flyttes højere op i videnshierarkiet.

Også landskabsarkitekten præsenterer en levende modhistorie til den dominerende:

K: *Nu rendte jeg rundt i går med en flok og kiggede på et relativt ungt areal med nogle ude ved Velux, som har stået der i 20 år med træer..jeg kan jo godt se at de står på række, det er menneskeskabt ad pommern til...(latter) ...dem som ikke har den der...altså **det er jo min fejl, at jeg har den indsigt**, [min fremhævelse] som gør at jeg kan se at ..det er jo lavet, det er fabrikeret..de oplever jo bare at det vildt! Det er jo vild skov, det er vildt græs..det er det vilde. Vi er højt oppe på skalaen her af vildhed. (Latter) Det er en fantastisk naivitet at gå ud og opleve det her med.*

Nu bliver den faglige viden ikke længere ophøjet til et ideal, men kaldes "en fejl" og den "naive" viden rykker op i videnshierarkiet ved at blive kaldt fantastisk. Den naivitet, som bio-gruppen selv forlod, da de blev uddannet.

Det er samtidig et eksempel på en refleksion, som levende historier kan give plads til og som "questioning the basis of our thinking, surfacing the taken-for-granted rules underlying organizational decisions, and examining critically our own practices and ways of relating with others. (Cunliff and Jun 2005, p. 227) I (Jørgensen, 2009, vol.8, s. 34).

Denne granskning af selvfølgheder fortsætter i gruppen:

O: *Ofte, så har vi ikke et ligeværdigt møde med borgeren, for enten er de meget ydmyge eller også er de meget sure, ik fordi de skal lave det om. Og i det her biodiversitetsmøde, så er man nok mere på lige fod, som K. siger, man er eksperten og man har sådan en åbne, let dialog fordi at man kan gi noget, som de sætter pris på, men ikke fordi de skal opnå noget personligt, de bliver bare inspireret...det tror jeg er den største.. det er sjældent jeg er ude at ha' et møde med borgeren, som ikke har agendaen at de enten skal ha' lov til noget eller de har gjort noget.*

H: *Så kan man sige at noget af det nye, som det kan være gavnligt at ha' øje for, det er at de faktisk sætter pris på jeres viden?*

O: *Ja.*

E: *Ja, det er faktisk noget helt nyt. At der er nogen, der er taknemmelige for det arbejde vi laver.*

Det stemmer ikke overens med det dominerende plot i gruppen, at borgerne faktisk kan være glade for biologernes arbejde. Så ved at fremhæve det (kick off mødet) og sætte ord

på oplevelsen, bliver det til noget betydningsfuldt. Ved at folde det ud kan vi sammen tillægge det mening – i tråd med den socialkonstruktionistiske tanke – at ”begivenheder og hændelser ikke har en indbygget mening i sig selv, men at de tillægges mening i kraft af den måde, organisationsmedlemmerne taler om dem på”. (Schnoor, 2015, s. 172)

En kollegas stemme

Der er også en anden stemme, som er med til at skabe bevægelse i biogruppens dominerende fortælling om værdi- og dermed magtfuld viden. Det er en kollega, fra teknisk planafdeling i kommunen, som har mere erfaring med at lave borgerinddragelse og samskabelse, når et område skal bebygges eller beplantes.

I starten af 3. workshop, laver jeg et coachende interview med ham foran gruppen og beder dem bagefter lave fokuseret genfortælling med afsæt i de fire faser i Michael Whites bevidning. Det handler om at gengive udtryk og ord, se et billede for sig, fortælle hvad der resonnerer hos en selv og til sidst fortælle hvor det eventuelt bringer en hen.

Arkitekten repræsenterer et ganske andet narrativ om borgernes viden og sin egen faglighed, end det, som dominerer i biogruppen. Han betragter det efterhånden som en del af sin faglighed at være mediator og at finde ind til de bagvedliggende behov hos brugerne/borgerne. Både for at undgå konflikter, men også for at imødekomme disse behov. Derfor er det vigtigt for ham at kommunikere, så ”han ikke hele tiden forsvarer sig faglighed, men får en meningsfuld dialog med borgerne”.

Jeg spørger ham hvilke antagelser om dialog og samskabelse, som efter hans mening er nyttige at have, og svaret er en antagelse om at alle folk vil det bedste. ”Det er vigtig at ha´ den der positive tilgang, jeg kan faktisk lære noget af dig, det handler ikke om at jeg skal til at forklare dig, hvordan tingene hænger sammen.”

Herved giver han magten til andre vidensformer, end sin egen faglighed, og dermed til en vidensform, som i biogruppen har en mere underordnet og ligefrem undervurderet placering.

”Sandheden” kan altså også findes hos en gruppe af borgere, eller hos interessenter, som har en stærk stemme. Eller hos politikerne, som kan have det sidste ord at skulle have sagt.

Han møder dog også, som biogruppen gør, en fortælling hos borgerne om at kommunen er et tungt apparat, "som vil os det værste" ...men så arbejder han aktivt for et andet narrativ, som går ud på at være opsøgende, vise at "jeg vil jer gerne, jeg lytter."

Åbent mindset

Det, som tydeligst vækker genklang i bio-gruppen er at han taler om at møde sin målgruppen med et åbent mindset.

O: *Jeg bed bare meget mærke i at ..han ikke kom ud med den der forudindtagede holdning til hvordan det var at projektet det skulle være..*

...

E: *Noget af det jeg især hæftede mig ved, var at han sagde at han havde den tilgang, at han ku **også** lære noget, altså..han skulle være helt åben og fordomsfri, at det ikke var ham der skulle komme og lære **dem** noget, men han ku **også** lære noget. Hvor jeg tænker at vi tit, især som myndighedspersoner oplever at folk....er meget på tværs og ikke nødvendigvis vil det godt..han sagde noget med at han gik ud fra at alle ville bidrage med noget godt, øh men har bare forskellige interesser. Og der tænker jeg at især os to O. oplever tit at folk, de rent faktisk er ude på at sabotere, så den kan man måske...også der den 17. ..der troede vi jo også der ville være mange, som ville være negative, ik..og simpelthen bare ville være modstandere...så den der med rent faktisk at prøve at lægge det lidt fra sig...*

K: *Eller acceptere at der er andre interesser...*

...

O: *Man kan også bare sige, at man starter forfra hver gang, så man ikke tager oplevelser med andre borgere med sig hver gang*

K: *Ja, så man ikke er forudindtaget.*

...

O: *Man kan godt bli' lidt harsk..*

K: *Når man har oplevet det i myndighedsrollen, gang på gang på gang, så begynder der at tegne sit et mønster og så tror man at det er sådan det er*

E: *Ja, og så er man nødt til at være sådan lidt hård og ha' paraderne oppe for at skærme sig selv og det fungerer ikke særligt godt i denne her sammenhæng.*

Totalitær beskrivelse

Historier er ifølge David Boje "møntfoden for organisatorisk meningsdannelse".

"In organizations, storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships among internal and external stakeholders. People engage in a dynamic process of incremental refinement of their stories of new events as well as on-going reinterpretations of culturally sacred story lines." (Boje, 1991, s. 106)

Biogruppen arbejder netop med at skabe mening i det handlingslandskab, hvor gruppen færdes og har færdes.

Det er et landskab, hvor biologerne er kommet som repræsentanter for kommunen, som myndighed og har mødt vrede og kritiske spørgsmål, hvilket de har tolket og oplevet som modstand og uvidenhed. Det kan tyde på at der i forhold til borgerne er opstået det, White kalder for totalitære beskrivelser, som sammenfatter komplekse situationer, så de fremstår mere entydigt. Herved glemmer man måske at se på undtagelserne og kommer til at holde liv i problemerne.

Den modstand fra borgerne har biologerne på bedste vis forsvaret sig imod ved at skubbe lovgivningen og deres faglige fortælling ind foran sig. Det har givet god mening. Men nu kan de godt se, at det vil være bedre at lægge paraderne og træde mere nysgerrigt frem.

Der åbnes for andre perspektiver, da en stemme siger:

K: *..når man sidder med den er bondemand, som gør et eller andet galt i forhold til lovgivningen..det er jo ikke nødvendigvis fordi han vil være på tværs. Det kan jo være han har en anden interesse i hans livsbillede og ligesom den vej han kører udad [viser vejen fremad med hændern], som tilfældigvis kolliderer med den lovgivning, der nu engang er lavet.*

Det er dog endnu ukendt land for dem, og derfor har de svært ved at give slip på det "skjold" som fagligheden udgør.

Med et narrativt blik sker der her en løbende forhandling af fortælletråde ...som på forskellig vis kæder fortiden sammen med nutiden og forestillede fremtider”. (Molly A. J., 2016, s. 131) hvorved gruppen organiserer sig indenfor organisationens rammer. Her åbnes både for at borgerne kan have en værdifuld viden og at man skal sænke paraderne - og måske fagligheden - for at skabe et godt samarbejde med borgerne.

Jeg ser det nærmest som en bølgende bevægelse, hvor gruppen først nærmer sig et nyt mindset, men så kommer i tanke om hvor besværlige borgerne kan være og hvorfor de må stå fast, hvorefter de igen bevæger sig mod en ny tilstand...og så tilbage til den gamle rolle igen, for så at huske på, at nu skal de noget helt andet, ligesom de gjorde på kick off-mødet den 17.

Men gruppen lander ikke på en enighed om en ny og anderledes tilgang – hvilket er i tråd med David Bojes beskrivelse af levende historier som uafsluttede, fortalt af forskellige individer simultant. (Molly A. J., 2016, s. 135)

Vidensmagt

Michael White skriver om vidensprofessionerne, at de kan udvikle sproglige praksisser og teknikker, som tilskynder folk til at tro, at udøverne af teoretiske fag har ”adgang til en objektiv og neutral version af virkeligheden..”. ”Med disse sproglige praksisser indføres tale- og skrivemåder, der anses for rationelle, neutrale og respektable, og som fremhæver forestillingen om den autoritative fremstilling og det upersonlige ekspertsynspunkt” !! (White, Narrativ teori, 2006, s. 88)

Her begynder bio-gruppen at reflektere over denne vidensmagt og den medfølgende autoritet.

O: *...det med et åbnet mindset, altså som jeg nogle gange slår ned på, når jeg sidder i kollegiale rum..det med at man tit i den her verden er forudindtaget. Der er rigtig mange kolleger, der på forhånd er sure..*

K: *Det er vi jo et eller andet sted alle sammen, fordi vi har sådan, vi har besluttet os, vi lytter faktisk ikke, fordi vi er klar med det der, vi vil sige..Vi glemmer faktisk at lytte til det der og reflektere over, hvad siger du..*

O: *Vi mis..ja, du ved hvad jeg tænker..vi mistænker vores kunder på forhånd*

...

E: *....han nævnte noget med også..prøve at lade være med hele tiden at bringe sin faglighed i spil..og det tænker jeg at det gør vi jo meget. Og det er jo svært...selvom det ikke er myndighedsbehandling, når vi taler om biodiversitetsprojekter, så er der jo en helt fastlagt ramme for det, som handler om at det skal øge biodiversiteten. Og der er jo nogle faglige fakta, som gør, at det kan man jo ikke diskutere..mm, så den er jo, så man er jo nødt til at bringe sin faglighed i spil. Men...det kan også lidt bremse folk lidt i at komme med deres gode ideer, eller det kan være at de føler sig...tryglet.*

Her gives udtryk for en refleksion over konsekvenserne af den magt, som kan ligge i at komme med "sandheden". Udsagnet rummer også et lille spørgsmål ved om "man er jo nødt til at bringe sin faglighed i spil". Der åbnes en flanke i diskussionen, som personen dog selv hurtigt lukker igen:

E: *...det her med at man øger biodiversiteten, det er jo..enten gør man eller også gør man ikke.*

Den åbne flanke bruges nu af en anden i gruppen til at præsentere et alternativt syn på fagligheden og videnshierarkiet:

K: *Men du kan godt gøre det på forskellige niveau. Du kan øge den lidt, øge den mellem eller meget*

E: *ja..*

K: *Altså du kan jo godt øge den på en lang skala..*

Så man kan sige at det er jo ikke enten-eller og så kan man sige...at hvis vi..vi har vores faglighed og det ku jeg mærke at de havde brug for også, når de stod sådan...øh, hvad gør vi lige her..men når man bringer de der nøgleord ind, så begynder det jo at rumstere...okay, hvis vi skal ha dødt og vi skal ha vand, så begynder de jo at tænke selv, men de skal ha nøgleordene, så de har brug for den faglige støtte kan man sige..til at udvikle...

- O: *Men...*
- K: *Så hvis man kan træde et skridt tilbage og ikke bare pøse ud med...alt det vi ved..*
- E: *Hmmm*
- K: *Men være den der støttende funktion.*

Her forsøger en i gruppen faktisk at bygge bro mellem de oplevede problemer og den foretrukne fremtid. Vi må jo huske at det vigtige for gruppen er at redde natur.

Landskabsarkitekten byder ind med billedet at "sætte fagbrillen op i panden" hvilket får biologen M til at grine og sige, at det var et godt udtryk. Altså et bud på hvordan fagfolkene både kan bevare deres faglighed, men ikke behøver at se alt i det perspektiv hele tiden.

Bliver der i virkeligheden sået et frø til et antenarrativ – til et bud på nye måder at agere på? Metaforen bliver i al fald taget op af en anden i gruppen,

- O: *Ja, fordi vi har jo snakket om at lægge fagligheden fra sig, når man har de borgerinddragelse, samskabelsesprocesser..at man ikke kommer med de der...brillerne på*

Men så vinder den dominerende fortælling om borgerne og fagligheden alligevel terræn igen:

- E: *Men jeg synes også det går den anden vej, for vi vil jo omvendt gerne gøre borgerne klogere og rent faktisk bringe dem ud af den der naivitet, så de ligesom kan bidrage til at øge biodiversiteten.*
- O: *Jamen jeg synes ikke man skal bringes ud af naiviteten, jeg synes bare man skal finde glæde ved andre ting. Det handler om at de får flere ting, de kan glæde sig over. De skal ha glæde ved dødt ved i baghaven, så det ikke er en øjenbæ...*

Havde jeg som narrativ facilitator haft mere tid, ville jeg gerne have holdt fast i den metafor, som åbner for en modfortælling, men det skriver jeg mere om under diskussionsafsnittet.

Michael White skelner i bogen Kort over Narrative Landskaber mellem intentionelle tilstande og indre tilstande. Denne skelnen har betydning, når vi konstruerer vores identitetsopfattelse. Den indre tilstand tager afsæt i ideen om at mennesker har en kerne, en essens, som vi ubevidst er. Eller med Jerome Bruners ord ” et selv, som bare sidder der, klar til at blive portrætteret i ord”. (Bruner J. , 2004, s. 77) Det er en forståelse af selvet, der er blevet ”altdominerende i den vestlige kultur”, men som White ønsker at anfægte ved at tilskrive personer mere handlekraft og agenthed i kraft af intentionelle tilstande. Hermed forstår han handlinger, som aktivt er styret af hensigter, værdier, bestræbelser, håb og forpligtelser. Altså en tilstand, hvor man som person i højere grad forfølger det, man tillægger værdi i livet.

White ser en værdi i begge tilstande, men ”prioriterer udviklingen af en forståelse af intentionelle tilstande i genforfattende samtaler” (White, Kort over Narrative Landskaber, 2008, s. 118) fordi han herved ønsker at have fokus på den enkeltes handlekraft samt betydningen af at indgå i relationer og blive påvirket af andre.

Under 3. workshop er der tegn på at netop den indre tilstand bruges som forklaring på de forskellige tilgange til samskabelse, som findes i gruppen.

K: *Man kan sige, der er dels vores DNA og hvem vi nu er og så er der alt det, vi har med i vores portefølje af hvad, vi har lavet de sidste ..cirka fyre år.*

Diskussion og kritisk refleksion

Den narrative tilgang har sit udgangspunkt i et terapeutisk univers, hvor der er en intensiv kontakt mellem terapeut/coach og klient. Den samme kontakt er sværere at opnå i en organisatorisk kontekst, fordi jeg ikke mener at man kan tillade sig at gå så tæt på den personlige og private identitet og værdier, når man kommer som konsulent udefra – i modsætning til de situationer, hvor personen selv har opsøgt en coach for at få hjælp med en problemstilling. Desuden bliver det også sværere at komme i dybden med de enkeltes perspektiver, når der er tale om teamcoaching som i dette tilfælde. Det betyder, at jeg ikke oplever at være kommet så langt med den enkelte deltager i bigruppen, som jeg ellers ville

kunne have gjort, hvis jeg havde haft mulighed for individuel coaching – eventuelt opfølgende.

Det narrative univers har et særligt sprog. Allan Holmgren kalder det ”radikalt forskelligt” fra alt andet tankegods. (White, Narrativ teori, 2006, s. 22) I starten kunne jeg godt mærke, at det var en tænkemåde, jeg skulle tilegne mig. Den narrative udøver bruger mange ”konditionerende sætninger og spørgsmål” (Fogh, 2020, s. 23). Ifølge ordbogen betyder konditionerende ”at bringe folk i en særlig tilstand”, jeg vil tilføje at de narrative spørgsmål ofte rumme en antagelse. For eksempel: Hvis I skulle genfinde nogle af de tanker, som X har skubbet i baggrunden, hvad skulle det så være?

På papiret kan disse spørgsmål være meget spændende og provokerende, men netop derfor kan de forekomme mærkelige, når man stiller dem i en organisatorisk sammenhæng. Det er for mig at se et sprog, som kræver at de personer, der skal coaches, er indforstået med legen. Jeg gør derfor en del ud af at introducere biogruppen for det narrative univers og at forklare, hvad der for eksempel ligger i at eksternalisere et begreb. Det bliver faktisk accepteret uden større modstand. Men jeg vælger også at modificere mine spørgsmål, så de er mindre konditionelle, og at oversætte begrebet ”bevidning” til fokuseret feedback. Det gør jeg for ikke at skabe unødigt fokus på formen frem for indhold. (Bilag10)

Til gengæld oplever jeg at det rykker noget, da jeg f. ex spørger den indbudte arkitekt fra Planafdelingen: ”Hvad vil du kalde det, du gør? ”. Han siger:

”I forhold til borgerinddragelse?... Jeg vil sige, jeg er en garant for demokratiet. Det er den måde, det også giver mening for mig.”

Spørgsmålet skaber en refleksion, som løfter hans narrativ fra at være konkret og handle om de tiltag, han laver for at indfange borgerne – altså tiltag i handlingens landskab – til at handle om værdier og mening i identitetens landskab.

Udkigsposter

Som proceskonsulent er jeg med til at konstruere, det som skabes i rummet, ved hjælp af mit kropssprog, mine spørgsmål, mine greb – og ved at jeg sætter min mobil til at optage alle vores samtaler.

Der er altså ikke tale om at jeg skaber en objektiv målbar proces. Min opgave er at skabe udkigsposter, hvorfra gruppen bedre kan se de normer, som guider deres tanker og handlinger og hvorfra det er muligt at forholde sig til, om det er disse eller andre, der skal være styrende. (Schnoor, 2015, s. 164). Idealet for den narrative coach er at forholde sig ikke-vidende, decentreret – men som Anders Fogh Jensen tilføjer ”dog indflydelsesrigt udøvende sin spørgemagt”. (Fogh, 2020, s. 293). Jeg oplever at jeg som narrativ coach på sin vis kan være mindre direkte og uærbødig, end jeg kan tillade mig som systemisk coach. Måske på grund af det, som Anders Fogh Jensen kalder for det ”hypotetiske lingo, der gør, at den narrative hele tiden glider af og aldrig rører sig”. Det er som om man gemmer sig bag spørgsmålene i et forsøg på at indtage en ikke-vidende position.

Min forforståelse

Som facilitator bør man forholde sig kritisk-refleksivt til egne taget-for-givet-antagelser. (Hersted, 2020, s. 119). Jeg vil derfor give et eksempel, hvor min forforståelse heldigvis giver anledning til en brydning/frisætter en dynamik og afdækning af to væsentlige forskellige ”fortællinger” i biogruppen.

På vores første workshop har jeg delt gruppen op i to mindre grupper og derfor er jeg ikke til stede, mens de to biologer og proceskonsulenten gennemarbejder spørgsmålene i Positionskort 1 i forhold til Brandmandens lov og bl.a taler om hvad det betyder, at de nu skal til at have mere fokus på biodiversitet og samskabelse. Da jeg gennemlytter videooptagelsen, falder jeg over følgende citat:

O: *Vi får ligesom paletten af de fortællinger, vi skal gi, den får vi foldet meget mere ud.*

E: *Ja og det er mere tilfredsstillende, fordi det ikke er så firkantet at det nødvendigvis skal passe ind i Naturbeskyttelsesloven..så på den måde er det mere tilfredsstillende, men også mere kompliceret...*

O: *Det er ligesom fri leg, ik !*

E: *Jo.*

I min egen forforståelse er fri leg noget positivt og frigørende, men sådan som jeg har tolket udsagnene fra biologerne hidtil, har det ikke virket som om de følte sig frisat af kravet om

biodiversitet og samskabelse. Derfor viser jeg et udsnit af min transskribering på vores fælles 3. workshop (Bilag 8) og spørger gruppen, hvad de lægger mærke til, når de ser citaterne. K. noterer sig at essensen er fri leg, men da der ikke er andre, som tager fat i netop dette citat med fri leg, giver jeg udtryk for at jeg ikke lige havde regnet med at høre det fra vedkommende.

Det viser sig, at for hende er "fri leg" slet ikke frigørende, men tværtigmod opleves som skræmmende og udfordrende:

O: *der er ikke de samme rammer i den her biodiversitetsfortælling, som der er i §3. Den er total regelret, firkantet, det passer til mig, jeg er teknisk oppe i hovedet, vi har de her faste regler, jeg skal ikke sådan til at finde på og grave viden frem fra store dybder og fra hele biologistudiet, vel. Når jeg går ud i sådan et biodiversitetsaspekt, det er så komplekst et område, der er så mange niveauer, apropos det med at møde folk, der hvor de er...så du skal fra starten vurdere dig ind på hvor de er..(viser med hænderne at hun prøver sig frem)..er de helt dernede eller helt deroppe ?*

Det får en anden i biogruppen til at sige, at hun har det helt modsat:

K: *Jeg elsker jo at der ikke er noget facit. At vi kan lave facit hen ad vejen...at det ikke er givet på forhånd.*

Hvilket får første stemme til at begrunde sin utryghed:

O: *Men det er jo fordi, man får pludselig en større frygt for at fejle, hvis nu min faglighed ikke er intakt, hvis jeg ikke er klædt på til opgaven, hvis ikke jeg er dygtig nok..så kan det gå helt galt.*

Hermed kan man sige, at plottet – fortællingen om relationen til borgerne – gøres tykkere, i og med at der udfoldes en begrundelse for, hvorfor det kan være svært at stå overfor borgerne i samskabelse.

Den narrative coach har et dynamisk, konstruktivistisk og sociokulturelt syn på udvikling og forandring. (Nielsen, 2010, s. 185) Den dynamik som her udspiller sig i tolkningen af det nye krav om biodiversitet og samskabelse kan være grobund for læring, ved at begge kan få øje på hinandens oplevelse af "fri leg".

Hidtil er der i gruppen blevet konstrueret en dominerende historie om at den nye opgave med at inddrage borgerne ikke er tiltrækkende, men her kommer der en anden stemme i spil, en ny tråd i fortællingen, som ser det fra et helt andet perspektiv.

Mange mennesker har svært ved at fastholde en ny alternativ historie, skriver psykologen Alice Morgan. Og det er jo ikke mærkeligt, at vi holder fast ved vores dominerende historie, som har været en trofast følgesvend og udgjort den faste grund under ens identitetskonklusion. Særligt hvis ikke den nye alternative historie opleves som tilstrækkelig tiltrækkende eller at det kræver en rejse over ukendt territorium at komme derhen.

"Det er ved at overskride kløften mellem det velkendte og fortrolige og det der er muligt, at folk oplever en nyvunden følelse af aktørbevidsthed eller agenthed" (White, Kort over Narrative Landskaber, 2008, s. 267).

På den sidste workshop får jeg resten af gruppen til at beskrive, hvordan den ene biolog lavede sit oplæg for bio-ambassadørerne, og hun får megen ros. Herved gør jeg dem til vidner, som kan gøre den nye historie (om et vellykket møde med borgerne) tykkere. Hun får at vide at hun var autentisk, havde fundet gode billeder, havde en god struktur. Var engageret, forklarede godt og forståeligt, men også med en faglig bundklang. Og at hun havde et glimt i øjet.

Hun har tidligere positioneret sig selv som fuld af beundring for det, proceskonsulenten kan med mennesker, men her kommer der flere nuancer på hendes egen identitet.

Denne unikke hændelse kunne jeg godt have gjort endnu tykkere, som man siger i det narrative sprog, ved en mere individuel coaching. Her ville et narrativt spørgsmål for eksempel have været: Hvem ville være mindst overrasket over at høre dette om dig? Hvad ville de vide om dig, som gjorde at de ikke blev overrasket?

I det hele taget ville jeg gerne have haft mere tid sammen med biogruppen og i særdeleshed ville jeg gerne have set dem agere sammen med borgere, efter vores workshops, for at se

om nogle af de spirende antenarrativer manifesterede sig og eventuelt kom til udtryk som levende historier.

Unikke hændelser

For den narrative er det vigtigt at bygge bro mellem de oplevede problemer og den foretrukne fremtid. Det kan blandt andet ske ved at kigge efter unikke hændelser – som går imod - eller ikke stemmer overens med – den dominerende historie. Den unikke hændelse, kan også være en følelse eller en tanke, som den dominerende historie skygger for. (Morgan, 2005, s. 84) Altså for eksempel situationer, hvor borgeren ikke gav modstand eller hvor borgeren bidrog med vigtig viden. Den slags hændelser går ofte under radaren, fordi de ikke passer ind i "billedet". Jeg spørger efter situationer, hvor de tidligere har haft gode møder med en borger eller lodsejer, men får det slet ikke foldet ud, fordi jeg ikke giver det tid nok i processen. Jeg kunne også have foldet mødet mellem biologen og den ældre borger på Kick Off-dagen ud, så det stod klart.

Positionskort 2

Skulle jeg arbejde videre med gruppen, ville jeg tage fat i den metafor, som landskabsarkitekten kommer med på sidste workshop nemlig at "sætte fagbrillen op i panden". Det bliver modtaget godt af de andre og kunne derfor muligvis fungere som navnet på en alternativ historie, vi sammen kunne have gjort mere righoldig – eller tykkere. Det kunne bl.a ske ved at bruge spørgsmålene fra Positionskort 2 med det formål at undersøge intentioner og de foretrukne værdier. "En stilladsering, hvor man udgår fra initiativer til det, der er muligt at vide om intentioner og værdier". (Fogh, 2020, s. 225) Blandt andet kortlægning af virkningen (ved at sætte fagbrillen op i panden), evaluering og begrundelsesspørgsmålet: Hvad er vigtigt at holde fast i, når du ved at "fagbrillen op i panden" har de virkninger, som du godt kan li'? På den måde kunne jeg måske have stilladseret – altså understøttet rejsen ind i "zonen for nærmest udvikling" bedre og afsluttet med en vis narrativ lukning "som et udtryk for en forståelse omkring, hvad medarbejderen så konkret gør med de nye forståelser, som er fremkommet i samtalen". (Jørgensen K. , 2010, s. 124)

I den forstående forskningstype, som dette projekt er udtryk for, er overførbare et kvalitetskriterie. (Launsø, 2017, s. 35) Altså spørgsmålet om hvorvidt de fortolkninger, jeg er kommet frem til, kan overføres til beslægtede kontekster. Jeg vil mene, at biologer i andre kommuner, vil kunne genkende sig selv i de levende historier og narrativer, som her er afdækket. Og at andre fagfolk indenfor det offentlige, som skal indgå samskabelse med borgerne, vil kunne genkende dilemmaerne og muligvis også tanken om at sætte fagbrillen op i panden. Men en én til én overførbare vil jeg ikke kunne påstå.

Evaluering

I et socialkonstruktionistisk perspektiv sker læring og viden ”som noget, der bliver socialt frembragt i bestemte meningsproducerende fællesskaber”. ”Det ses ikke som en individuel aktivitet, men som en relationel, kommunikativ proces”. (Hersted, 2020, s. 96)

I løbet af den måned, vi har arbejdet sammen, har biogruppen udvekslet levende historier og lyttet til hinanden, og derved udfordret de narrativer, som er med til at holde dem fastlåst, men for at vide om vores proces har ført til en vedvarende forandring i deres arbejde, vil det kræve, at jeg følger dem over længere tid.

Det er ikke særlig tydeligt, hvad politikerne mener, når de ønsker at der skal laves ”ambitiøse samarbejder” i kommunen, som skal ”understøtte biodiversiteten”. Myndighedspersoner risikerer derfor at tolke deres forforståelse af hvad der er vigtigt ind i opgaven, eller at gemme sig bag gamle narrativer.

Det er lykkedes at øge kompleksiteten i synet på borgerne og på hvordan faglig viden kan bruges. I stedet for at borgerne skal overtage fagfolkernes viden, har biogruppen fået bevidsthed om at bruge deres faglighed til at støtte borgerne. Ved at tage fagbrillen op i panden.

Gruppen får sammen skabt et blik for alternative fortællinger, hvor de i fællesskab er opmærksomme på, at de i højere grad end hidtil vil formidle deres egen fascination, genopdage naiviteten, se med borgerens blik, finde der hvor deres merviden gør godt. Der bliver også sat ord på, at gruppen ønsker at bruge og supplere hinandens styrker. Det har

været interessant at opleve, hvordan meget forskellige holdninger har flettet sig ind og ud mellem hinanden i en mild tone.

Jeg tror også at der i gruppen opstår en øget bevidsthed om at bruge fortællinger til at formidle viden. I forhold til hvilke fortællinger, gruppen skal formidle og fremadrettet fokusere på, for at fortælle om de naturværdier, som de selv finder vigtige, husker de hinanden på at fortælle om levestederne med "køleskab og seng" til insekterne. Og at de skal styrke fortællingen om uordentlighed, for at udfordre fortællingen om hvad der er pænt.

Konklusion

I min indledning rejser jeg spørgsmålet om jeg ved hjælp af narrative procesledelse kan hjælpe en gruppe fagpersoner til at få en mere mulighedsskabende og righoldig fortælling i tråd med de organisatoriske krav om mere biodiversitet og samskabelse med kommunens indbyggere. Målet er at udvide deres faglig handlerum.

Gruppen ved godt, at Brandmandens lov både er deres åg og deres drivkraft – men ved at se på begrebet fra forskellige positioner, bliver der skabt større klarhed over hvordan den fortælling påvirker synet på borgerens viden, borgerens samarbejdsvilje og naturværdier. For at forstå de historier, vi omgiver os med, må vi vide, hvorfra de kommer.

David Boje skriver: "Bits and pieces of organization experience are recounted socially throughout the firm to formulate recognizable, cogent, defensible, and seemingly rational collective accounts that will serve as precedent for individual assumption, decision, and action. This is the institutional memory system of the organization." (Boje, 1991, s. 106)

Når fortællinger på denne måde er med til at danne præcedens i en organisation, er det derfor vigtigt, hvilke historier, som eksisterer og styrkes i hverdagen. Det er tydeligt at mærke den energi, der bringes ind i rummet og de tanker, som efterfølgende spirer i bigruppen, da en kollega har været forbi og fortalt om sit arbejde med samskabelse og sit syn på borgerne. Her er noget at bygge videre på.

Det er vigtigt, at de foretrukne historier bliver fortalt og fortykket, hvis en organisation skal ændre retning og medarbejderne skal udvide deres handlerum og selvfortælling.

Men projektet viser også at det kan være en sårbar proces, når man føler sin faglighed blive udfordret uden at blive erstattet med noget nyt.

Litteratur

Bentzen, T. Ø. (2021) Samskabt styring: potentialer og udfordringer. *Politica*, 53. årg., nr. 3 2021, 261-279

Bruner, Jerome (1999) *Mening i handling*. Århus: Klim

Egholm, L. (2014) *Videnskabsteori – perspektiver på organisationer og samfund*. København: Hans Reitzels Forlag

Hammer, S. & Høpner, J. (2019) *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur.

Hersted, L., Frimann, S. (2020) *Lederen som aktionsforsker*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Horsens Kommune Budgetaftale for 2022-2025. *Udvikling, fællesskab og plads til det gode liv*. (2021)
Set 01/01/2022 på <https://horsens.dk/Politik/Byraadet/Budgetaftaler>

Imsen, G (2006) *Elevens Verden. Indføring i pædagogisk psykologi*. København: Gyldendahl

Jensen, Anders Fogh (2020): *Narrative Samtaler – forklaringer fra maskinrummet*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, K. M og Boje, D.M (2009) Genealogies of becoming – antenarrative inquiry in organizations. *Tamara Journal of Critical Organizational Inquiry*, 8 (1): 32-47

Jørgensen, K.M (2010). Narrativ og storytelling i organisatorisk coaching, i Laursen, E., Nørlem, J. og Thøgersen, U.(red.) i *Coaching og Organisationer – ledelse, magt og læring*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 101- 129.

Launø, L., Rieper, O., Olsen, L. (2017) *Forskning om og med mennesker*. København: Munksgaard.

Laursen, E. (red), Nørlem, J., Thøgersen, U. (2010) *Coaching og Organisationer – ledelse, magt og læring*. København: Hans Reitzels Forlag

Miljøministeriet. *Kommunekonkurrencen*. (2021) Set 01/11/2021 på <https://dkvild.dk/kommune/kommunedysten/>

Miljøstyrelsen, *Overvejelser før du igangsætter naturpleje*. Set 05/12/2021 på <https://mst.dk/natur-vand/natur/national-naturbeskyttelse/naturpleje/naturplejeportalen/overvejelser-foer-du-igangsætter-naturpleje/>

Molly, A. og Jørgensen K.M (2016) Fortællinger og historier i organisatoriske læringsprojekter i Bo, G.I, Christensen, Ann-Dorte og Thomsen, T.L . *Narrativ Forskning – tilgange og metoder*. København: Hans Reitzels Forlag, 129- 146.

Morgan, A. (2005): *Narrative samtaler – en introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, K.S., Klinke, M., Gregersen, J. (2010) *Narrativ Coaching – en ny fortælling. Individuelt og i tema*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Schnoor, Michala (2015) *Narrativ Organisationsudvikling, 2.udgave At forme fælles mening og handling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Stormhøj, C. (2006) *Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

White, M. (2006) *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

White, M. (2008) *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bilag:

Bilag1_Referat 1. workshop 27

Bilag2_Observationer_Kick off møde

Bilag3_Interview med kollega

Bilag4_Vildmedvilje.jpeg

Bilag5_Borgerinddragelse_Horsens_plakat (002).pdf

Bilag6_Analyse_foto.jpg

Bilag7_Referat 3. workshop_Historie_overblik

Bilag8_script_frileg

Bilag9_Udfordringer.jpg

Bilag10_Fokuseret genfortælling_spørgsmål

Bilag11_script_skovtur

Bilag12_script_kompleksitet

Bilag13_script_9.25