

8.2.

Brug medarbejdernes egne historier til at formidle virksomhedsværdier, god praksis og vigtig viden

– *Udvikling med afsæt i medarbejdernes fortællinger*

af Karen Lumholt, karen@lskommunikation.dk,
Lumholt & Stahlschmidt Kommunikation

Spørger ledelsen oprigtigt efter medarbejdernes egne fortællinger om hverdagen på arbejdspladsen, får de nogle eksempler, som ekstremt effektivt formidler virksomhedens værdier og fremadrettede mål.

Medarbejdernes fortællinger afspejler nemlig ikke bare virksomhedens kultur – de kan også bruges til at konkretisere de fremadrettede visioner og værdier, fordi eksemplerne på det, virksomheden gerne vil, allerede findes.

Sidegevinsten ved at lade medarbejderne fortælle er, at medarbejdernes viden og erfaring bliver mere tydelig for ledelsen – til gavn både for ledelsen og medarbejdernes motivation og arbejdsglæde.

Løsningerne dukker frem

Udviklings- og værdiprocesser, hvor medarbejdernes konkrete fortællinger indgår, viser, hvordan fortællingerne på samme tid afdækker problemerne – og peger på løsningerne. Når de abstrakte værdier og mål skal formuleres, kan medarbejdernes egne historier bruges til at konkretisere dem. Sidegevinsten er mere motivation, mere tilfredshed og ejerskab blandt medarbejderne. Artiklen belyser også, hvordan fortællinger bruges i forbindelse med videndeling og rekruttering.

1. En ægte case

55 medarbejdere og tre ledere er forsamlet på et kursussted i Nordsjælland. Der er dejligt lysindfald, badebro og havudsigt. Stemningen er optimistisk, men anspændt. Der bliver grint meget, men på den her lidt nervøse måde. Der er program fra formiddag til aften, derefter er der middag og fest. Men det, folk ser frem til med spænding, er hvordan lederne vil tage imod det, medarbejderne har at fortælle. Vil de lytte? Vil disse to dage løse de problemer, vi alle véd findes? Eller i det mindste bryde isen? Den sidste tid har der været kold luft mellem medarbejdere og ledere. Men noget er ved at ske. Det er ledelsen selv, der har bedt en journalist interviewe medarbejderne og videreformidle deres beretninger.

Forud er der gået otte uger. Vi er på en statslig arbejdsplads, der for to år siden blev udskilt fra en styrelse og omstruktureret. De fleste af medarbejderne har været i styrelsen i både 20 og 25 år. Lederne er til gengæld nye og unge med akademisk baggrund. Medarbejderne er teknisk orienterede specialister inden for deres felt. Og frustrerede. Ikke fordi de ikke bryder sig om de nye ledere – de er sympatiske og imødekommende. Men fordi de synes, lederne lever i deres egen verden: Vision, mission og værdier. Strategier, mål og delmål. Omstilling til projektorganisation... Er lederne overhovedet klar over, hvad medarbejderne laver? Interesserer det dem? Kender de forskellen på god og mindre god opgavevaretagelse? Har de blik for det produkt, medarbejderne leverer? Medarbejderne har været på kurser, bl.a. i projektledelse. De fleste har stort set oplevet det som tids-spilde: Får vi da aldrig ro til at arbejde? Der er nok at gøre, nu hvor arbejdsopgaverne er blevet flere, og nye rutiner skal køres ind.

Storytelling

Journalisten er blevet bedt om at afdække, hvad medarbejderne har at fortælle – både om deres kompetencer, praksis og de værdier, de arbejder efter. Journalisten skal især spørge, hvad der gør arbejdet værdifuldt for den enkelte, og hvad den enkelte er særligt god til? Hvordan er den enkelte afdeling særligt fremragende, når den skal bidrage til organisationens mål? Medarbejderne bliver interviewet i grupper, som til daglig har kendskab til hinandens arbejde, så svarene bliver konkrete. Gevinsten ved at have journalisten til at spørge er bl.a., at den udefrakommendes nysgerrighed

Ressource- afdækkende interviews

God praksis kommer frem i lyset

får medarbejderne til at fortælle ting, de normalt opfatter som indforståede.

Intentionen fra ledelsens side har været at skabe et trygt rum, hvor medarbejderne kunne få luft og samtidig fortælle noget værdifuldt, som ledelsen kan bruge, når strategien skal udvikles og senere implementeres. Et dynamisk rum med mange samtalepartnere, men uden ledelsens måske trykkende tilstedeværelse. Ledelsen har brug for at vide, hvordan medarbejderne tænker. Og brug for at vide helt konkret, hvordan den gode praksis ser ud rundt omkring i afdelingerne. Lederne er jo generalister. De er ikke inde i den faglige udformning af en opgave. Endelig har ledelsen brug for igen at komme på talefod med medarbejderne.

Interviewene i grupperne går rigtig godt. Folk nyder at fortælle om deres arbejde, om kvalitet, om deres faglige udvikling, deres værdier. Ting de måske aldrig har formuleret før. Kollegerne lytter og får øje på de andres kompetencer på en ny måde. Hele afdelingers selvtillid vokser. Man kan se det på folk. Medarbejderne går rundt på gangene og stråler og siger til kolleger, der endnu ikke er blevet interviewet: 'Glæd jer. Det er virkelig godt!'.

De negative historier

Der er blevet talt – og fortalt – overalt i krogene. En uge inden seminaret giver journalisten ledelsen en grundig briefing om processen og om de mest markante historier, der er kommet frem. Mange af medarbejdernes historier er ukendte for ledelsen. Fx har HK'erne fortalt, hvor meget de før i tiden måtte lave på egen hånd, og hvor lidt de må i dag. Det er de kede af. En tekniker har fortalt, hvad der gik forud for en fejlagtig konstruktion af et bestemt laboratorium, hvis følger de ansatte dagligt døjer med. Briefingen er en øjenåbner for ledelsen. De forstår, måske for første gang, at medarbejderne ikke er modvillige over for forandring. De vil bare gerne tages med på råd, de vil gerne lyttes til og anerkendes for deres viden og erfaring. Briefingen gør ledelsen tryk ved projektet. De har ellers været lidt nervøse, for hvad med alle de negative historier?

Journalisten får nu frie hænder til at gå videre med formidlingen. Materialet skal formidles til alle medarbejdere på seminaret i Nordsjælland. Det er nemlig ikke nok, at ledelsen får historierne. Medarbejderne skal opleve ved selvsyn, at

Ambitionerne bag frustrationen skal frem

både kollegerne fra de andre afdelinger og cheferne hører, hvad de har at sige.

Det er en udfordring at formidle fortællingerne på en måde, så alle føler sig tilgodeset og forstået, men ikke udleveret. Det er også lidt af en udfordring at formidle den implicite kritik af ledelsen, uden at det fastholder en dårlig stemning, som netop nu er ved at forsvinde. For at forebygge dette, har journalisten i interviewene haft fokus på *ambitionen bag frustrationen*: Hver gang en medarbejder har givet udtryk for frustration – fx over dårlig ledelse, dårlige arbejdsgange eller manglende sparring – har journalisten spurgt: 'Når du beskriver dette, siger du samtidig noget om, hvordan du synes, det burde være; kan du beskrive dette nærmere?'. På baggrund af *ambitionen* er medarbejderen så blevet bedt om at formulere sine værdier: 'Du har altså en ambition om, at tingene skal være på en anden måde. Kan du beskrive de værdier, der ligger bag den ambition?'. På den måde har medarbejderen fået luft for en berettiget kritik, og samtidig fået oversat kritikken til noget konstruktivt. Til medarbejderens egen store tilfredshed. Ingen gider, når det kommer til stykket, at være et brokkehoved.

Fremlæggelsen**De slagkraftige historier**

Fremlæggelsen i Nordsjælland går i gang. Journalisten har lavet en række PowerPoint dias. På hver dias er et citat, som refererer til bestemte hændelser og forløb, som medarbejderne har beskrevet. Ingen personer nævnes. De medarbejdere, der har siddet i den enkelte gruppe, husker nok, hvem der kom med citatet. Ledelsen kan nok også ud fra indholdet regne ud, fra hvilken afdeling eller team, citatet stammer. Men ikke fra hvilken medarbejder. Ud for hvert citat har journalisten placeret de værdier, medarbejderne har formuleret i tilknytning til historierne. Den enkelte medarbejder kommer på den måde til orde uden at skulle stå personligt frem. Journalisten har på forhånd udvalgt de udsagn, som er repræsentative, dvs. som der er stor enighed om, som går igen mange gange. Hun har også valgt historier, som er særligt slagkraftige, fx rigtigt gode, måske gribende beskrivelser af medarbejdernes ressourcer og gode praksis.

Citaterne fortæller, hvordan medarbejderne overvinder vanskeligheder i dagligdagen eller løser store opgaver. En bestemt historie om, hvordan medarbejderne i en stærkt kritisk situation gik ind og dækkede hinanden ind under stort

arbejdspres, findes i flere varianter – den bliver naturligvis gengivet. Ledelsen kendte den ikke. Det er en stor tilfredsstillelse for medarbejderne, at den bliver fortalt.

Ledelse og medarbejdere mødes

En næsten euforisk stemning

Sammen med PowerPoint-showet, der efter fremlæggelsen kører som sløjfe i baggrunden, er de vigtigste statements på store A3-ark sat på væggen overalt i lokalet. Hvor man end ser hen, er medarbejdernes kraftfulde citater blæst op, så alle og enhver kan se dem. Citaterne afspejler en ambitiøs, dygtig, pligtopfyldende medarbejderstab, som er optaget af at levere produkter og service og høj kvalitet. En medarbejdergruppe, for hvem arbejdet giver mening, især når de får lov at tage ansvar og udføre deres opgaver ordentligt. Efter fremlæggelsen er der en næsten euforisk stemning i lokalet.

Så er det ledelsens tur. Chefen og de to mellemledere er berørte. De giver udtryk for stolthed over at være ledere for denne medarbejdergruppe. De er glade for hele processen, siger de. De ved godt, at de har siddet i deres eget 'elfenbenstårn', men de har haft mange hensyn at tage, ovenfra kommende politiske beslutninger osv. De har skullet tænke i økonomi, fordi organisationen bliver beskåret.

Ud af elfensbenstårnet

Men nu forstår de bedre, hvordan medarbejderne fremover vil kunne tage ejerskab til den proces, der endnu tilbagestår. De kan se, hvor ressourcerne gemmer sig. Og de kan se helt nøjagtigt, hvor ledelsens mål og medarbejdernes værdier spiller sammen.

Chefen opstiller på tavlen de mål, organisationen har for de næste tre år. Hun har fremlagt dem før, mange gange. Men nu tager hun afsæt i de citater og eksempler, hun lige har hørt fra medarbejderne. Nu underbygger hun sin strategi med medarbejdernes egne eksempler. Hun peger på, hvad det er for en god praksis, der allerede findes i organisationen blandt medarbejderne. Hvad ledelsen gerne vil bygge videre på, hvad det er, vi skal have endnu mere af. Der er enkelte af medarbejdernes statements, der stemmer dårligt overens med den nye strategi, siger hun. Men omvendt er ledelsen blevet klogere af at høre, hvad medarbejderne har at fortælle. De vil lægge sig i selen for at justere strategien, så medarbejdernes ønsker og ambitioner, fx om mere selvstændighed i opgavevaretagelsen, kan rummes. Fra nu af vil ledelsen tage udgangspunkt i den konkrete viden, de har fået. De vil

i højere grad bygge på medarbejdernes ressourcer. De sidder ikke længere i elfenbenstårnet.

2. Narrativ praksis

Eksemplet er autentisk og hører til den type af processer, som kaldes narrative. Narrativ praksis i grupper og organisationer er i høj grad udviklet af australieren Michael White. I Danmark er det bl.a. erhvervspsykologen Kit Sanne Nielsen, som underviser kommende proceskonsulenter efter hans principper. Men storytelling brugt i organisationsudvikling henter også inspiration fra andre kilder, især fra den tidligere direktør i Verdensbanken, Steve Denning, som har udviklet begrebet 'springboard stories'.

Den ønskede forandring er der allerede

Det er autentiske historier hentet fra virksomhedens egen verden, der brugt rigtigt bliver eksemplariske modeller for, hvilken vej virksomheden skal udvikle sig. Princippet er, at den ønskede forandring allerede er til stede i organisationen i form af det gode eksempel. Det der allerede fungerer og samtidig peger ind i fremtiden.

Når historierne kan føre virksomheden fremad

Når historien formidles videre, fx til de ansatte eller ledelsen, er den både en anerkendelse af det, som allerede findes, og en konkret anvisning på det, man gerne vil have mere af.

Endelig er den narrative praksis inspireret af Dave Snowden, manden bag begrebet storycircles – en slags organiseret smalltalk i grupper med det formål at få genfortalt de uformelle historier, som findes i alle organisationer. Historier der måske er styrende for virksomhedskulturen – eller som kan føre virksomheden videre, hvis den kommer frem i lyset og bliver brugt strategisk. Endelig er den narrative praksis i familie med Appreciative Inquiry (AI). Især i de tilfælde hvor en virksomhed er ved at drukne i negative historier, er AI en vigtig tilgang, når historierne skal hentes frem.

3. Hvad kræver processen?

Forløbet, som er beskrevet ovenfor, stiller naturligvis krav til ledelsen og hele processens gennemførelse.

- *Ledelsen må grundlæggende være interesseret i at høre, hvad medarbejderne har at sige, og i at lære af dette. Er ledelsen ikke det, bliver processen en skinmanøvre, der vil*

skade mere, end den gavner. Medarbejderne vil føle, de har åbnet sig til ingen verdens nytte. Det kan føre til endnu mere frustration.

- *Ledelsen må grundlæggende have tillid til, at processen ikke er en trussel mod dem selv, dvs. de må have tillid til egne evner som ledelse. En svag ledelse skal ikke sætte sådan en proces i gang.*
- *Som baggrund for en fyringsrunde er processen ikke velegnet – fyrede medarbejderne vil opleve, at deres åbenhed har været brugt som fyringsgrundlag.*
- *Processen er derimod meget velegnet i forbindelse med en fusion. Den afdækker dels virksomhedskulturer og værdier i den gamle organisation – og afspejler de ressourcer og ambitioner, den nye organisation kan bygge videre på.*
- *Processer som disse kræver en gennemtænkt inddeling af medarbejderne i nogenlunde *homogene grupper*, dvs. at personer fra samme arbejdsområde med fordel er i samme gruppe. Arbejder folk på tværs af faggrupper, fx i teams, bør de sættes sammen med dem, de dagligt er i berøring med. På denne måde skabes den største 'fortællivillighed' i grupperne.*
- *Medarbejderne skal garanteres *anonymitet i forhold til ledelsen*. Omvendt skal de vide, at gruppens udtalelser kommer til ledelsens kendskab. Har en afdeling en meget specifik kritik, kan ledelsen senere tage en snak med hele gruppen om dette.*

4. At hente ny viden – endnu en case

Narrativ praksis kan bruges til at inddrage medarbejderne og skabe medejerskab i processer. De kan bruges til at fremdrage viden om medarbejdernes ressourcer, men metoden kan også bruges til at generere ny viden.

Netværk og ny viden

Københavns Kommune er en meget stor organisation, så der er brug for en form for netværk i de enkelte bydele, netværk som samler de lokale aktører. Tidligere var disse netværk organiseret under Bydelsrådene, nu under Lokaludvalgene, hvis opgave er at understøtte lokal netværksdannelse og kommunikation i bydelene. Processen, som nu be-

Hvad fungerer bedst?

skrives, blev sat i gang af Valby Lokaludvalg med det formål at hente ny viden og skabe nye netværk på integrationsområdet.

Opgaven var desuden at finde ud af, hvad der fungerer bedst, når man kigger på de talrige, kommunalt finansierede projekter inden for integrationsområdet og få formidlet erfaringerne.

Journalisten blev i dette tilfælde sat til at finde lokale ansatte og projektledere – lærere, pædagoger, klubpersonale, SSP-folk, boligrådgivere, ungerådgivere osv. – som rent faktisk gør en indsats for bedre integration i det daglige. Interviewpersonerne blev fundet på den måde, at de mest aktive og kendte blev interviewet først, hvorefter hver af de interviewede anbefalede mindst tre andre, som de havde hørt om eller havde kendskab til. Det blev sikret, at der var en vis spredning, så alle sektorer og områder var repræsenteret. Personerne skulle fortælle konkret om aktiviteter og initiativer på deres område, som fungerede godt og havde givet de bedste resultater.

At dele viden

Der blev interviewet 110 personer, som nok var kendte af deres kolleger og brugere, men ikke tidligere havde oplevet særlig bevågenhed. To journalister interviewede og nedskrev de konkrete fortællinger, efter en aftalt spørgeramme. Et af spørgsmålene var: Kan du beskrive tre aktiviteter, som dit projekt/din institution har lavet, som har været virkelig vellykket? Naturligvis måtte svarene være subjektive. Det væsentlige var, at medarbejdernes succeser blev konkretiseret, beskrevet og formidlet.

Herefter blev de interviewede og nogle af de andre interessenter på området bragt sammen til et seminar med 140 deltagere. Otte på forhånd udvalgte rollemodeller gengav deres fortællinger over for den store forsamling.

Rollemodeller står frem

De otte, der stod frem, var valgt, så de tilsammen repræsenterede forskellige dele af området og forskellige opgavetyper. Men også ud fra at de som personer inkarnerede det gode eksempel – den dygtige medarbejder, der brændte for opgaven. Derefter udvekslede alle deltagerne erfaringer med hinanden i workshopgrupper.

De bedste af historierne blev samlet på en hjemmeside, og flere af grupperne fortsatte på egen hånd deres arbejde i grupperne.

5. Rekruttering – den tredje case

I et tredje narrativt projekt blev 100 kvindelige ledere i Storstrøms-regionen interviewet. Storstrøms Erhvervscenter stod bag. Formålet var at tiltrække nye kvindelige ledere, som der er mangel på især i det offentlige. Potentialet er til stede – masser af dygtige medarbejdere med en leder i maven – men de fravælger lederrollen. I dette tilfælde valgte journalisterne atter otte personer, der var klar til at stå frem og fortælle deres historie som rollemodeller.

Rollemodeller, der inspirerer

Hver enkelt historie var en sand beretning om strabadser, svære valg, op- og nedture. Men også om gevinsterne ved at blive leder. Det var ikke glansbilleder, der blev formidlet, men realistiske historier, man som almindeligt menneske kunne identificere sig med. Når de kvindelige ledere in spe kunne læse om de ufordringer, rollemodellerne havde haft, blev det mere anskueligt for dem, hvad lederrollen indebar og dermed muligt selv at tage springet. 'Kan hun, som ikke har mere uddannelse end jeg, gøre det – så kan jeg også'. Eksemplets magt, den konkrete fortælling, fik her en tredje funktion – nemlig at gøre et vanskeligt spring muligt.

Karen Lumholt er journalist og partner i Lumholt & Stahlschmidt Kommunikation, www.lskommunikation.dk

Læs mere her:

Michael White: *Narrativ praksis og Narrativ teori*, Hans Reitzels Forlag

Kit Sanne Nielsen: *Fortællinger i organisationer*, Gyldendal

Jane Flarup: *Da manden ville lære dem at fortælle historier*, Børsens Forlag

Se også www.stevedenning.com og www.storytellers.se

8.2.

Brug medarbejdernes egne historier til at
