

FORTÆLLINGEN SOM LEDELSESVÆRKTØJ

Kjeld Søndergaard

I en historie kan pointer fremhæves samtidig med at personer og roller anonymiseres. I kronikken kastes bolden op til at man på arbejdspladser i højere grad udnytter det potentiale der ligger i at fortælle en historie. Fortællingens budskab kan godt være sandt, selv om historien er delvist opdigtet.

Kjeld Søndergaard er tidligere konsulent i ledelse og organisationsudvikling.

Gerontologi og samfund 2001, 17; 2: 48

Grundtvig og H.C. Andersen brugte fortællingen til at opdrage et helt folk – os – til ansvarlighed, medmenneskelighed, folkelighed, kort sagt de tre søjler som et ordentligt og hæderligt demokrati bygger på. Siden har man i mange andre lande brugt disse to herrers fortællinger, til børneopdragelse, ved almindeligt samvær, som citater i højtidelige guldbryllupstaler, i prædikener, på folketingets talerstol, i forsamlings- og missionshuse, ved mejeriets generalforsamling, på alle folkehøjskoler, og når SID holder landsmøde.

Undrende spørgsmål om menneskets eksistens i Verden har i tusinder af år ligget øverst på hitlisten. Det kan aflæses i Biblen, i helleristninger og hulemalerier, i Koranen, den græske og den romerske mytologi og i alverdens folkeslags fortællinger. Fortællingen eller myten er en grundsubstans i det at være et menneske.

Gamle mennesker kan ofte fortælle en god historie. Fordi de har oplevet så meget, husker tilbage, kan sætte tingene i perspektiv, har tid til at reflektere og lyst til at fortælle hele historien. De vil have slutningen med. Fortællingen om mennesket er overlevering af erfaringer fra en generation til den næste.

SOM REDSKAB

Men fortællingen som redskab for ledelse, altså det at dirigere en organisation i en bestemt retning, har det virkelig noget på sig? Ja, fortællingen eller en god historie er en perfekt mulighed for – uden at fornærme nogen – at sige noget om mål, midler og værktøj. At fortælle en historie er en enkel måde at sige komplekse ting på, uden at lyve. Selve historien kan måske ikke verificeres, derfor kan budskabet godt være sandt.

EN FORTÆLLING

For klarhedens skyld en af mine egne oplevelser og deraf følgende historie, scenen er denne: I en meget lille kommune, som er under pres fra omgivelserne, har pressen set sig gal på systemet. Presset har forårsaget, at systemet er utæt som en si, alle er bange for alle. Man kunne vælge at lukke hele butikken en dag, og bede en konsulent komme og undervise alle medarbejdere i forvaltningsret og reglerne om tavshedspligt. Men denne fredag morgen fortalte chefen for forvaltningen en historie. Jeg hørte den, og nu skal du bare høre:

»Vi skal mere end to tusinde år tilbage, til den tid hvor Platon levede. I formiddagens solskin gik han en tur og grundede over eftermiddagens forelæsning. Pludselig kom en af hans elever styrtende og sagde forpustet: »Platon, jeg har noget, du absolut må vide. Det handler om Andromeda«. »Min unge ven,« sagde Platon, »er dette, som du vil fortælle mig, vigtigt for mig?«. »Ja, det er det, øh, næh, måske ikke«. »Er det godt for Andromeda, at jeg ved det, du vil fortælle mig?«. »Ja, det er det – øh, næh, måske tværtimod«. Mit sidste spørgsmål er da: »Er det sandt, det du vil fortælle om Andromeda?«. Eleven svarede: »Ja det er det! Jeg har en ven, hvis bedste veninde hørte nogen stå og tale om Andromeda i det store læskur på bakken, og der har jeg det fra. Så sandt er det!«. »Min unge ven,« sagde så Platon, »da det, du har at fortælle om Andromeda, hverken er vigtigt for mig, godt for Andromeda eller sandt, så synes jeg, du skal holde din mund lukket.«

Se, det er jo en rigtig historie. Det kan godt være at selve substansen er løgn og latin. Men derfor kan indholdet – eller rettere budskabet – godt være sandt. Og netop i denne situation hvor mismod og illoyalitet hersker, hvor forvaltningen havde brug for at »skalke lugerne«, som man siger i sømandssprog, når det stormer. Netop da er historien guld værd.

UNDERSTØTTELSENS VÆRDI

Præcis som i ovenstående eksempel, hvor det handler om krisestemning, kan fortællingen bruges i perioder, hvor det går godt. Til at understøtte en stemning af dristighed, ansvarlighed og indsats hos kolleger og medarbejdere.

I Irland var jeg på besøg i et stort væveri, som nu mere var et museum og et salgslokale. Der var dog stadig en produktion i gang, så vi kunne se, hvordan det tidligere foregik. Den irske guide fortalte, at på det lidt ophøjede podie sad der tidligere i hele arbejdstiden en mand og læste op for arbejderne. Fortællinger, myter om det at være irsk, om drømme, om håb, om sjov, alvor, kort sagt om alt. Mon væveriets ejer ville betale for dette, hvis ikke han fik noget til gengæld?

ALLE SKAL HAVE LOV

Der er masser af stof at øse af. Man kan sige, der er en historie til enhver lejlighed, hvis blot man kender den. Gør man ikke det, er det min erfaring, at man sagtens selv kan digte en historie, som passer til lejligheden. Prøv det, og I vil opdage at dagligdagen bliver både sjovere og mere produktiv.

Men lad for Guds skyld være med at holde team-møde om sagen. Gå blot i gang. Og giv straks accept, hvis en medarbejder eller kollega får lyst til at bidrage. Alle skal have lov, uanset rang og stand, men der skal laves et moralsk kodeks, som sætter rammerne. Det kan være regler som »ingen personnavne«, »ingen sjofelheder«, »ingen diskrimination« m.fl. Dette bør samarbejdsudvalget tage op på forhånd.

God fornøjelse.