

Det er et ambitiøst projekt, Schnoor har skabt, og jeg var begejstret for den første udgave. Nu får vi så en ny udgave med et spændende kapitel om "Strategisk forandring og udvikling".

Det narrative har i de sidste godt 15 år bragt inspiration og fornyelse til organisationsudvikling.

Bogen udkom første gang i 2009 som et vigtigt bidrag i udbredelsen af den narrative tilgang til organisationsudvikling, ledelse og konsulentarbejde. Det er stadigvæk en interessant og velskrevet bog på et højt fagligt niveau.

Bogens ide er, at organisationer ses som narrative landskaber af fortællinger, der skaber mening, sprog og handlinger for mennesker i en given organisatorisk kontekst.

Organisationsudvikling ses i bogen som en løbende proces, der udvikler sociale fællesskaber gennem righoldige fortællinger og nye handlerum – i en vedvarende bevægelse og foretrukne retninger.

Schnoor gennemgår grundbegreberne i narrativ teori og praksis med bidrag fra flere teoretiske vinkler: Systemisk tænkning, Anerkendende udforskning, CMM-teori samt fortællingers opbygning og former (de 7 P'er).

Bogen gør rede for de velkendte begreber indenfor narrativ teori såsom dominerende fortællinger, dekonstruktion, eksternaliserende sprogbrug, positioner, dobbeltlytning, unikke hændelser, nye fortællinger, identitetslandskabet og handlingslandskabet. Begreberne lægger sig på den måde op af de grundlæggende begreber i Michael Whites forfatterskab og arbejde.

For at illustrere anvendelsen af det narrative fra konsulentens perspektiv bidrager Schnoor også med en mængde cases og redskaber.

I den nye udgave har Schnoor tilføjet et nyt afsnit om Strategisk forandring og udvikling.

Dette kapitel er et nyt og værdifuldt bidrag, så jeg vil fremhæve indholdet i denne anmeldelse.

Strategisk forandring og udvikling forstår Schnoor som *"initiativer og aktiviteter, der har til formål at bevæge organisationen og dens medlemmer i en særlig retning, og som indebærer ændringer i struktur, arbejdsprocesser, opgaver, prioriteringer, adfærd og samarbejdsrelationer"*. (side 207)

Det er de overordnede fortællinger, *grand narratives*, om hvorfor medlemmerne er, hvor de er, hvor de skal hen, og hvordan de kommer det.

Det er bogens pointe, at alle i organisationen bidrager, og kapitlet beskriver, illustrerer og eksemplificerer, hvordan alle medvirker. Bogen fremhæver, at i den herskende diskurs bliver strategisk udvikling typisk beskrevet som topledelsens ansvarsområde og interessefelt. I den narrative tilgang er det derimod en vigtig pointe, at alle i organisationen løbende bidrager (eller bør bidrage) i de strategiske udviklingsprocesser.

Som praktiker kan jeg ikke være mere enig i denne perspektiv.

Ledelsen må interessere sig for, hvad der sker i det lokale arbejdsfællesskab – hvilke fortællinger, der lever og guider arbejdet, og hvordan både planlagte og mere spontane aktiviteter forløber, skriver Schnoor (s. 212). For at realisere topledelsens planer, mål og strategier, skal der skabes rum for en ledelsespraksis, der har snuden nede i dagligdagens hændelser, fortællinger og begivenheder. Ideen om formelle, styrede og planlagte processer er ikke tilstrækkeligt til at skabe en sammenhængende og fornyet arbejdspraksis. Disse processer lever ikke i sig selv og sker ikke kun som skrevne ord, opråb, en-vejs- kommunikation eller på kurser. Erfaringer viser, at medarbejdere (og ledere) ofte bliver forvirrede og koblet af strategiske udviklingstiltag, såfremt de ikke inddrages aktivt og i øjen-højde. Kapitlet her gennemgår på velargumenteret vis, hvordan narrative fremgangsmåder vitaliserer medejerskab og medarbejdernes egen passion i en given strategisk udvikling. Her bruges fx "genfortællende processer": hvad vil vi med det her hos os? Hvad er nyttigt for os? Hvordan kan dette bidrage positivt til vores eget arbejde? Formålet er både at "få folk med", men også at skabe motivation og mening hos medarbejderne.

I begrebet *stilladsering* henter MS forklaringer på, hvordan og hvorfor forandringer kan være vanskelige oplevelser for aktørerne i organisationen. Men ved at bruge fremgangsmåder i stilladserende processer får ledere og konsulenter midler til at skabe medejerskab i den strategiske proces som led i udvikling og ændring i en lokal praksis. Vejen går gennem fortællinger, dialoger, coaching og distribuerende magt og indflydelse inden for givne rammer.

Det giver både fremdrift og bidrager dermed til organisationens overlevelse og udvikling. Bogen viser således, at en strategisk proces skal forberedes grundigt af de konkrete ledere, der skal tilse, at deres medarbejdere medvirker og bidrager. Som Schnoor skriver, "*Strategisk ledelse er en relationel og kolaborativ proces, der gør det muligt at bevæge organisationen engageret og værdiskabende ind i fremtiden*". Det budskab må da blive købt også på direktionsgangene!

Alt i alt har Schnoor givet os en vigtig og anvendelig fagbog. Den er velstruktureret og giver os et fint indblik i, hvordan organisationsudvikling kan forklares og forløbe i et poetisk, og levende sprog. Den nye udgave er meget velkommen.

*Kit Sanne Nielsen, Erhvervspsykolog og forfatter*

